



أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص قيادة

إعداد

منصور بن محمد بن عبدالله الحسني

إشراف الدكتور

عبدالهادي إبراهيم

2025م - 1447هـ



أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص قيادة

إعداد

منصور بن محمد بن عبدالله الحسني

إشراف الدكتور

عبدالهادي إبراهيم

2025م - 1447هـ

الإجازة

أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية

المدرجة في بورصة مسقط

أعداد الطالب

منصور بن محمد بن عبدالله الحسني

نُوقِشت هذه الرسالة بتاريخ (13/نوفمبر/2025م) وتم إجازتها.

المشرف الدكتور / عبدالهادي إبراهيم

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1 د. عبدالهادي إبراهيم (مشرف)	
2 د. حمود الحطامي (مُحكِّمًا)	
3 د. نشأت المصري (مناقش داخلي)	
4 د. هشام ماضي (مناقش خارجي)	

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة، وهي ليست بالضرورة التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم: منصور بن محمد بن عبدالله الحسني

التوقيع:

الإهداء

الى اللذان قال فيهما عز وجل : (وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا

رَبَّيْنِي صَغِيرًا) سورة الاسراء، 24

أهدي هذا الجهد إلى روح والدي الغالي الذي علمني حب العلم وطلبه، وإلى والدتي التي غمرتني

بعنايتها ودعواتها الطيبة وإلى أسرتي الصغيرة والكبيرة على دعمهم لي وتشجيعي لمزيد من الإنجازات.

الباحث

الشكر والتقدير

الحمدُ لله ذي الفضل والإنعام، والصلاة والسلامُ على خيرِ الأنام، سيدنا محمدٍ وعلى آله وصحبه الكرام.

أتوجه أولاً وآخرًا بالشكر إلى سبحانه وتعالى الذي وفقني ويسّر هذا العمل بفضله وكرمه، وأتقدم بوافر الامتنان وعظيم التقدير للدكتور / عبدالهادي إبراهيم، الذي تشرفت بإشرافه على هذه الرسالة، ولما قدمه لي من دعم وتوجيه، وما غمرني به من أخلاق رفيعة وتعاون صادق، فله مني كل الشكر والاحترام.

كما لا يفوتني أن أعبر عن شكري وتقديري لأعضاء لجنة المناقشة الكرام، اللذين تفضلوا بقبول عضويتهم لمناقشة هذه الرسالة، وقراءتها والاطلاع على محتواها وتقديم ملاحظاتهم القيمة.

وفي الختام، أرفع خالص امتناني لكل من كان له دور بكلمة أو دعاء أو دعم في إنجاز هذا العمل، وأسأل الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والصلاح لديننا ودنيانا.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحث

مخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر خصائص مجلس الإدارة في تعزيز الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط، من خلال فحص العلاقة بين خصائص المجلس المتمثلة في حجم المجلس، واستقلالية أعضائه، وعدد اجتماعاته، والتنوع الجندري، والمؤهلات الأكاديمية والخبرة العملية، وبين مستوى الأداء المالي العام للشركات، شملت عينة الدراسة (29) شركة صناعية عُمانية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام نماذج الانحدار المتعدد ونموذج التأثيرات العشوائية، مع التحقق من ملاءمتها الإحصائية عبر اختبار Hausman.

أظهرت النتائج وجود تأثيرات معنوية لبعض خصائص المجلس على الأداء المالي؛ حيث تبين أن استقلالية الأعضاء تسهم إيجاباً في تحسين الأداء المالي الكلي، في حين أظهرت المؤهلات والخبرة تأثيرات إيجابية واضحة، مما يؤكد أهمية التكوين المعرفي والمهني لأعضاء المجلس. وعلى النقيض، سجل كل من عدد الاجتماعات والتنوع الجندري تأثيرات سلبية في بعض النماذج، بينما لم يثبت لحجم المجلس أي أثر معنوي.

وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز استقلالية أعضاء مجالس الإدارة، واعتماد معايير موضوعية لاختيار الأعضاء استناداً إلى الكفاءة والخبرة، مع تشجيع التنوع الجندري المدروس، وضبط وتيرة الاجتماعات بما يضمن الفاعلية دون إفراط، وذلك بما يساهم في رفع مستوى الأداء المالي وتطبيق مبادئ الحوكمة الفاعلة في الشركات الصناعية العُمانية

الكلمات المفتاحية: مجلس الإدارة، الأداء المالي، ROA، ROE، بورصة مسقط، الحوكمة، التنوع

الجندري، المؤهلات، الخبرة.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of board characteristics on the financial performance of industrial companies listed on the Muscat Stock Exchange. Specifically, it examined the relationship between board size, independence, number of meetings, gender diversity, and members' qualifications and experience with two financial performance indicators: Return on Assets (ROA) and Return on Equity (ROE). The study adopted a descriptive-analytical approach and utilized multiple regression models and the Random Effects Model, with model appropriateness validated using the Hausman test.

The findings revealed a statistically significant effect for certain characteristics. Board independence showed a positive association with ROA and a negative one with ROE, while qualifications and experience had a clear positive influence on both indicators, highlighting the importance of professional and academic competencies. Meanwhile, gender diversity and meeting frequency were negatively associated with financial performance in some models. Board size showed no significant effect.

The study recommends enhancing board independence, applying objective criteria for board member selection based on competence, promoting well-integrated gender diversity, and optimizing the number of meetings to ensure effectiveness without excess. These measures aim to enhance financial performance and support effective corporate governance in Omani industrial firms.

Keywords: Board of Directors, Financial Performance, ROA, ROE, Muscat Stock Exchange, Corporate Governance, Gender Diversity, Qualifications, Experience.

قائمة المحتويات

الإجازة.....	ب
إقرار الباحث.....	ج
الشكر والتقدير.....	هـ
الإهداء.....	و
مخلص الدراسة.....	و
Abstract.....	و
الفصل الأول.....	1
1.1 المقدمة.....	2
1.2 مُشكلة الدراسة.....	5
1.3 أسئلة الدراسة.....	7
1.4 أهداف الدراسة.....	8
1.5 أهمية الدراسة.....	8
1.6 متغيرات الدراسة.....	11
1.7 أنموذج الدراسة.....	11
1.8 فرضيات الدراسة.....	12
1.9 حدود الدراسة.....	13
1.10 مصطلحات الدراسة.....	14
1.11 الاعتبارات الاخلاقية.....	15
الفصل الثاني.....	16
2.1 المبحث الأول حوكمة الشركات.....	17
2.1.1 التمهيد.....	17
2.1.2 مفهوم الحوكمة لغة.....	18
2.1.3 مفهوم الحوكمة اصطلاحا.....	19
2.1.4 مبررات حوكمة الشركات وأهميتها وأهدافها.....	20

21	2.1.5 مبادئ حوكمة الشركات.....
23	2.1.6 حوكمة الشركات في سلطنة عمان.....
27	2.1.7 أهمية حوكمة الشركات في الأداء المالي.....
28	2.1.8 الاهتمام بمعايير الحوكمة يعزز الاستقرار المالي.....
29	2.1.9 النظريات التي تناولت متغيرات الدراسة.....
34	2.2 المبحث الثاني: خصائص مجلس الإدارة.....
34	2.2.1 مجلس الإدارة
35	2.2.2 حجم مجلس الإدارة وتأثيره على الأداء المالي للشركات.....
37	2.2.3 اجتماعات مجلس الإدارة وتأثيره على الأداء المالي للشركات
37	2.2.4 استقلالية مجلس الإدارة وتأثيره على الأداء المالي للشركات.....
38	2.2.5 تنوع مجلس الإدارة وتأثيره على الأداء المالي للشركات
38	2.2.6 الحوكمة ودورها في تعزيز الأداء المالي وفقا لرؤية عمان 2040.....
39	2.3 المبحث الثالث :الأداء المالي.....
39	2.3.1 التمهيد.....
37	2.3.2 مفهوم الأداء المالي.....
40	2.3.3 أهمية تقييم الأداء المالي.....
42	2.3.4 خطوات تقييم الأداء المالي.....
43	2.3.5 مؤشرات تقييم الأداء المالي
45	2.4 المبحث الرابع :الدراسات السابقة.....
45	2.4.1 أولا: الدراسات باللغة العربية
53	2.4.2 ثانيا: الدراسات باللغة الإنجليزية.....
58	2.4.3 ثالثا: ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة
59	2.4.4 رابعا: التعقيب على الدراسات السابقة.....
61	2.4.5 الفجوة البحثية.....
63	الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
64	3.1 منهجية الدراسة.....

3.2	مجتمع الدراسة.....	65
3.3	عينة الدراسة.....	66
3.4	طرق جمع البيانات.....	66
3.5	قياس متغيرات الدراسة.....	67
3.6	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	67
71	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي	
4.1	التمهيد.....	72
4.2	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....	72
4.3	التحليل المقارن للنماذج الإحصائية.....	75
84	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
5.1	مقدمة:.....	85
5.2	عرض عام لنتائج الدراسة:.....	85
5.3	نتائج فرضيات الدراسة.....	92
5.4	توصيات الدراسة.....	93
5.5	توصيات لدراسات مقترحة.....	95
5.6	الخاتمة.....	96
98	المصادر والمراجع	
103	أولاً المصادر والمراجع العربية.....	
107	ثانياً المصادر والمراجع الأجنبية.....	
108	ثالثاً المواقع الإلكترونية.....	
101	الملاحق	

قائمة الجداول

- جدول رقم (1): جدول الشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط..... 61
- جدول (2): متغيرات البحث وطرق القياس..... 62
- جدول رقم (1-4): الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة (الفترة 2019-2023)..... 68
- جدول رقم (4.1): نتائج نموذج التأثيرات العشوائية - العائد على الأصول (ROA)..... 71
- جدول رقم (4.2): نتائج نموذج التأثيرات العشوائية - العائد على حقوق المساهمين (ROE)..... 72
- جدول رقم (4.3): اختبار HAUSMAN لاختيار النموذج الأنسب..... 74
- جدول (4.4): نتائج الانحدار المتعدد - العائد على الأصول (ROA)..... 76
- جدول (4.5): نتائج الانحدار المتعدد - العائد على حقوق المساهمين (ROE)..... 77

قائمة الصور والأشكال

الشكل رقم (1) النموذج النهائي لمتغيرات الدراسة. 11

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1) الموافقة الاخلاقية. 101

الفصل الأول

(الإطار العام للدراسة)

- 1.1 المقدمة
- 1.2 مشكلة الدراسة
- 1.3 أسئلة الدراسة
- 1.4 أهداف الدراسة
- 1.5 أهمية الدراسة
- 1.6 متغيرات الدراسة
- 1.7 أنموذج الدراسة
- 1.8 فرضيات الدراسة
- 1.9 حدود الدراسة
- 1.10 مصطلحات الدراسة
- 1.11 الاعتبارات الأخلاقية

1.1 المقدمة

يُعد الأداء المالي للشركات المدرجة في أسواق المال من المؤشرات الرئيسية التي تعكس مدى كفاءة الشركات في استخدام مواردها وتوظيفها لتحقيق النمو الاقتصادي المستدام. ووفقًا لدراسة Krause et al. (2021)، فإن الأداء المالي الجيد يُعزز قدرة الشركات على جذب الاستثمارات وتحفيز النمو الاقتصادي من خلال زيادة فرص العمل ودعم الناتج المحلي الإجمالي.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية حوكمة الشركات بوصفها أحد العوامل الجوهرية المؤثرة في تحسين الأداء المالي، إذ تُسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وتقليل المخاطر المالية، بما يؤدي إلى رفع كفاءة إدارة الشركات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وقد أكدت دراسة بصلات (2021) التي تناولت أثر الحوكمة على الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصتي فلسطين وعمّان، أن تطبيق مبادئ الحوكمة يُعد أداة فعّالة لتحسين الأداء المالي من خلال تعزيز الثقة بين المستثمرين وزيادة الاستقرار المؤسسي. كما أظهرت دراسة Singh (2022) أن ممارسات الحوكمة الجيدة تُسهم في تحقيق استدامة النمو المالي، وأن الشركات التي تتبنى هياكل حوكمة فعّالة تميل إلى تحقيق أداء مالي أعلى، وقدرة أكبر على المنافسة في الأسواق العالمية. وتدعم تقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2023) هذا الاتجاه، حيث تشير إلى أن الالتزام بمعايير الحوكمة يُعزز الاستقرار المالي للأسواق ويزيد من جاذبية الاستثمار، مما يجعل الحوكمة أداة استراتيجية لتحقيق التنمية الاقتصادية على نطاق واسع.

وقد حظي موضوع حوكمة الشركات باهتمام متزايد من قبل الباحثين وصُنّاع القرار، خاصة في أعقاب الأزمات المالية العالمية التي كشفت عن ثغرات جوهرية في آليات الرقابة والإدارة داخل الشركات الكبرى. كما أسهمت فضائح شركات مثل "إنرون" و"ورلدكوم" في تسليط الضوء على أهمية تفعيل دور مجالس الإدارة كركيزة أساسية لضمان الشفافية والمساءلة وبناء الثقة في الأسواق المالية.

ومن هذا المنطلق، تُعد حوكمة الشركات وسيلة استراتيجية لتعزيز الكفاءة التشغيلية وضمان استدامة الأعمال من خلال تطوير نظم إدارية فعّالة تُركز على حماية حقوق المساهمين وتحقيق التوازن بين مختلف الأطراف ذات العلاقة (شلبي، 2023).

ويمثل مجلس الإدارة العنصر المحوري في هيكل الحوكمة، إذ يتولى مسؤولية رسم السياسات الاستراتيجية والإشراف على الأداء العام للشركة. وقد حظيت خصائص مجلس الإدارة باهتمام واسع في الأدبيات الأكاديمية، نظرًا لدورها المؤثر في جودة القرارات الإدارية والمالية. وتشمل هذه الخصائص حجم المجلس الذي يؤثر على فعالية النقاشات واتخاذ القرارات، واستقلالية المجلس التي تُعزز من تطبيق مبادئ الشفافية والرقابة، وعدد الاجتماعات الذي يُعد مؤشرًا على مدى متابعة المجلس لأداء الشركة، وتنوع الجنس الذي يُضيف رؤية مختلفة تدعم الابتكار في عملية صنع القرار، إضافة إلى المؤهلات والخبرات المهنية لأعضاء المجلس التي تُسهم في تحسين جودة القرارات وتحقيق الكفاءة المؤسسية (صليحة، 2020).

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء المالي للشركات، تُقاس هذه العلاقة من خلال مؤشرات محاسبية مثل العائد على الأصول (ROA)، والعائد على حقوق الملكية (ROE)، أو مؤشرات سوقية مثل نسبة توبين (Tobin's Q). ومع ذلك، جاءت نتائج الدراسات السابقة متباينة؛ إذ توصلت دراسة فاطمة علي محمد (2024) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين خصائص مجلس الإدارة والأداء المالي في البنوك التجارية المصرية، في حين لم تجد دراسة الصائغ وباعقيل (2023) أثرًا معنويًا لخصائص المجلس على الأداء المالي في الشركات الصناعية السعودية. كما أظهرت دراسة عهود عبد الفتاح (2024) حول الشركات الصناعية في بورصة عمّان أن بعض أبعاد الحوكمة لا تؤثر مباشرة على الأداء المالي، في حين يظهر أثرها عند النظر إليها بشكل تكاملي.

ويُعزى هذا التباين في النتائج إلى اختلاف البيئات الاقتصادية والتنظيمية التي أُجريت فيها تلك الدراسات، مما يبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء المالي في السياق العُماني، بما يتوافق مع أولويات رؤية عمان 2040 ومتطلبات التنمية المستدامة.

حيث تشير الأدبيات إلى أن خصائص المجلس مثل الحجم، وتكرار الاجتماعات، واستقلالية الأعضاء، وتنوع الجنس، والمؤهلات الأكاديمية، والخبرة العملية، تلعب دوراً جوهرياً في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية ورفع مستوى الإشراف والرقابة (Abdallah, H. & Valentine, H.). وترتكز هذه العلاقة على نظريات حوكمة الشركات، وأبرزها نظرية الوكالة (Agency Theory) التي تؤكد أهمية وجود مجلس إدارة فعال لضمان توافق مصالح الإدارة مع مصالح المساهمين، بالإضافة إلى نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependence Theory) التي تبرز قيمة التنوع والخبرات في تزويد الشركة بالموارد والمعلومات اللازمة لتعزيز الأداء المالي (Hilliman, 2009).

وانطلاقاً من نظرية الوكالة (Agency Theory)، يمكن تفسير العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء المالي من خلال تضارب المصالح بين المساهمين (الأطراف الرئيسية)، والإدارة (الوكلاء)، حيث تهدف الحوكمة إلى تقليص فجوة المعلومات وتقليل سلوك الوكيل غير المرغوب فيه عبر آليات مثل: استقلالية المجلس، وتنوعه، وحجمه المناسب، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز فعالية القرارات وتحسين الأداء المالي. أما نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)، فتري أن الشركة لا تعمل بمعزل عن بيئتها الاجتماعية، وأن تحقيق مصالح مختلف الأطراف المعنية - كالموظفين والعملاء والمجتمع - يُسهم في بناء سمعة مؤسسية قوية وتحقيق استدامة مالية طويلة الأمد، وبذلك، تُسهم النظريتان في تفسير الكيفية التي يمكن من خلالها لخصائص مجلس الإدارة (المتغير المستقل) أن تؤثر في الأداء المالي للشركات (المتغير التابع)، من خلال تعزيز الكفاءة الإدارية والرقابية وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية، وهو ما يُمثل جوهر العلاقة محل الدراسة في السياق العُماني.

1.2 مشكلة الدراسة

يمثل الأداء المالي حجر الزاوية في تقييم نجاح الشركات وقدرتها على تحقيق النمو المستدام وجذب الاستثمارات، وفي السياق العُماني، يُعد القطاع الصناعي المدرج في بورصة مسقط ركيزة أساسية ضمن استراتيجيات التنويع الاقتصادي ورؤية عُمان 2040 (المركز الوطني للإحصاء والمعلومات، 2024)، ورغم النمو الملحوظ الذي يشهده هذا القطاع، والذي يعكس تزايد مساهمة القطاع الخاص، فإن السعي نحو تعظيم كفاءة الأداء المالي لا يمثل هدفاً روتينياً فحسب، بل ضرورة استراتيجية لضمان القدرة التنافسية واستدامة العوائد في بيئة اقتصادية متغيرة.

هنا، تبرز آليات الحوكمة، وتحديدًا خصائص مجلس الإدارة (المتغير المستقل)، ك "حل مقترح" أو عامل حاسم يُفترض أن له دوراً محورياً في تعزيز هذا الأداء، ويتجاوز هذا الافتراض الإطار

الرقابي التقليدي، فبينما تركز نظرية الوكالة (Agency Theory) على دور المجلس في مراقبة الإدارة التنفيذية لتقليل تكاليف الوكالة وحماية مصالح المساهمين، تقدم نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependence Theory) منظوراً أعمق. وفقاً لهذه النظرية، يُعتبر المجلس مورداً استراتيجياً؛ فخصائصه، مثل مؤهلات الأعضاء، وخبراتهم المتنوعة، وشبكات علاقاتهم، تُعد "رأس مال بشري" يزود الشركة بالمعرفة والمشورة والموارد الحيوية التي تمكنها من اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل، وبالتالي تحقيق أداء مالي متفوق.

تتمحور إشكالية الدراسة (Problem Statement) في وجود فجوة معرفية واضحة حول مدى انطباق هذه الأطر النظرية على البيئة العُمانية. فالعلاقة بين خصائص المجلس والأداء المالي ليست ثابتة، بل هي شديدة التأثير بالسياق الاقتصادي والتنظيمي الخاص بكل سوق، كما يظهر التباين في نتائج الدراسات السابقة. وعلى حد علم الباحث، لم تحظ الشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط بدراسة كافية تستكشف بعمق هذا الأثر، خاصة في ظل تطبيق لوائح الحوكمة المحدثّة الصادرة عن الهيئة العامة لسوق المال.

وعليه، فإن المشكلة التي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها لا تكمن بالضرورة في افتراض وجود قصور حاد أو أزمة في الأداء المالي للشركات الصناعية العُمانية، بل تنطلق من فرضية مفادها أن الأداء المالي الحالي، حتى وإن كان جيداً، يمكن تحسينه وتعزيزه بشكل أكبر إذا ما تم تصميم هياكل مجالس الإدارة (المتغير المستقل) بالشكل الأمثل. تفترض الدراسة أنه من خلال الاهتمام بخصائص محددة كاستقلالية المجلس، ومؤهلات أعضائه، وتنوع خبراته (كتطبيق لنظريتي الوكالة والموارد)، يمكن للشركات أن ترفع سقف أدائها المالي (المتغير التابع).

انطلاقاً من هذه الفجوة البحثية والنظرية، تسعى الدراسة الحالية إلى سد النقص في الأدبيات المتعلقة بالسوق العُمانية، وتكمّل الدراسات السابقة عبر تقديم نموذج تحليلي يربط خصائص المجلس

بالأداء المالي في قطاع حيوي. ومن هنا، يتحدد التساؤل الرئيسي للدراسة في: ما مدى تأثير خصائص مجلس الإدارة (بأبعادها: الحجم، الاستقلالية، الاجتماعات، التنوع الجندري، والمؤهلات والخبرة) على الأداء المالي (ROA و ROE) في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط؟.

1.3 أسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

ما أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي في الشركات الصناعية المدرجة في

بورصة مسقط؟

وتتمحور الأسئلة الفرعية حول ما يلي:

1. ما أثر حجم مجلس الإدارة على الأداء المالي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط؟

2. ما أثر استقلالية أعضاء مجلس الإدارة على الأداء المالي في الشركات الصناعية المدرجة في

بورصة مسقط؟

3. ما أثر اجتماعات مجلس الإدارة على الأداء المالي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة

مسقط؟

4. ما أثر تنوع جنس أعضاء مجلس الإدارة على الأداء المالي في الشركات الصناعية المدرجة في

بورصة مسقط؟

5. ما أثر مؤهلات وخبرة أعضاء مجلس الإدارة على الأداء المالي في الشركات الصناعية المدرجة

في بورصة مسقط؟

1.4 أهداف الدراسة

يكمّن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على خصائص مجلس الإدارة على الأداء

المالي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط بسلطنة عمان.

ويتفرع عن هذا الهدف عدة أهداف، وهي:

1. فهم أثر حجم مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط.
2. تحديد أثر استقلالية مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط.
3. التعرف على أثر اجتماعات مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط.
4. استكشاف أثر تنوع جنس أعضاء المجلس على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط.
5. تسليط الضوء على أثر مؤهلات وخبرة أعضاء مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط.

1.5 أهمية الدراسة

الجانب النظري:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة لموضوع حوكمة الشركات وخصائص مجلس الإدارة كأداة رئيسية لتعزيز الشفافية وتحسين الأداء المالي للشركات في سلطنة عمان، كما ترتبط أهمية الدراسة بالتوجهات الوطنية نحو تعزيز تنافسية الشركات الصناعية كجزء من رؤية عُمان 2040، التي تهدف إلى تنويع مصادر الاقتصاد الوطني وزيادة مساهمة القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية (وثيقة الرؤية 2040).

تتناول الدراسة أثر عوامل حيوية مثل حجم مجلس الإدارة، استقلالية أعضائه، اجتماعات المجلس، تنوع جنس الأعضاء، ومؤهلاتهم وخبراتهم على الأداء المالي، مما يساعد في الكشف عن مدى قدرة الشركات على تحقيق التوازن بين الالتزام بمعايير الحوكمة ورفع كفاءتها المالية.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من ارتباطها ب نظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصلحة، حيث تُقدم الأولى تفسيرًا لآلية مراقبة المجلس للإدارة التنفيذية وتقليل المخاطر الناجمة عن تعارض المصالح، بينما تُبرز الثانية دور تنوع الخبرات في تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف ذات العلاقة. وبالتالي، فإن تحليل خصائص المجلس (كالحجم، الاستقلالية، والتكرار) ضمن هذا الإطار النظري يُسهم في فهم أعمق لسبل تعزيز الأداء المالي للشركات الصناعية في سلطنة عُمان.

تبرز الحاجة لتلك الدراسة أيضًا في سعيها لسد فجوة معرفية واضحة تتعلق بفهم التأثير الدقيق لخصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط. على الرغم من وجود دراسات سابقة تناولت العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء المالي بشكل عام، إلا أن التحليل المتعمق لهذا الارتباط في السياق المحدد للشركات الصناعية العمانية لا يزال محدودًا. تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة نظرًا للخصوصية الاقتصادية والتنظيمية لسوق مسقط، والتي قد تختلف ديناميكيتها عن الأسواق الأخرى التي تم تناولها في البحوث السابقة. تسعى الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي حول كيفية مساهمة السمات المختلفة لمجالس الإدارة، مثل حجم المجلس، استقلالية الأعضاء، وتنوع الخبرات، في تحقيق أداء مالي أفضل للشركات الصناعية المدرجة. من خلال التركيز على هذا القطاع الحيوي في الاقتصاد العماني، كما تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى تجريبية محددة يمكن أن تفيد المديرين التنفيذيين وصناع السياسات والمستثمرين في فهم دور الحوكمة الداخلية في تعزيز الاستدامة والنمو المالي للشركات.

كما أن هذه الدراسة تأتي في ظل تزايد الاهتمام العالمي والمحلي بتطوير أساليب الحوكمة لضمان استدامة الشركات وتعزيز الثقة لدى المستثمرين. وتمثل هذه الدراسة إضافة قيمة للأدبيات الأكاديمية، حيث يهدف إلى تقديم نموذج علمي عملي يمكن اعتماده لتحليل وتحسين أداء الشركات

المدرجة في بورصة مسقط، مما يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتعزيز البيئة الاستثمارية في السلطنة.

إيماناً بدور الحوكمة في تحقيق النمو والاستدامة، كما تسعى الدراسة إلى دعم الجهود الأكاديمية والممارسات العملية لتحسين مجالس الإدارة في الشركات الصناعية، مما ينعكس إيجاباً على الاقتصاد الوطني.

الجانب العملي:

تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من الحاجة الماسة لتحسين الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط، حيث تمثل الشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط مقوماً استراتيجياً في جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية من خلال ما توفره من فرص نمو وعوائد مالية مستقرة، حيث يسهم تعزيز كفاءة وشفافية مجالس إدارتها في رفع مستوى الثقة لدى المستثمرين وزيادة تدفق رؤوس الأموال إلى السوق العُماني، الأمر الذي يدعم الأداء المالي القوي لهذه الشركات ويعزز مكانة السلطنة كمركز استثماري واعد على المستويين الإقليمي والدولي. إذ تسلط الدراسة الضوء على تأثير خصائص مجلس الإدارة بأبعاده حجم المجلس، استقلاليته، عدد اجتماعاته، تنوع جنس الأعضاء، وخبراتهم ومؤهلاتهم، باعتبارها أدوات رئيسية لتعزيز كفاءة وشفافية الإدارة وتحقيق النمو المستدام.

تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تدعم الشركات في تعزيز آليات الحوكمة لديها بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية. كما تسعى إلى مساعدة صناع القرار على فهم كيفية تحسين تكوين مجالس الإدارة لضمان استدامة الأداء المالي للشركات، وبالتالي تعزيز ثقة المستثمرين المحليين والأجانب.

بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه الدراسة إطارًا عمليًا للشركات الصناعية يمكن أن يساعدها في تقييم وتطوير سياساتها الإدارية، مما يسهم في رفع قدرتها التنافسية وزيادة مساهمتها في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية المستدامة لرؤية عُمان 2040.

1.6 متغيرات الدراسة

– المتغير المستقل: خصائص مجلس الإدارة وأبعاده:

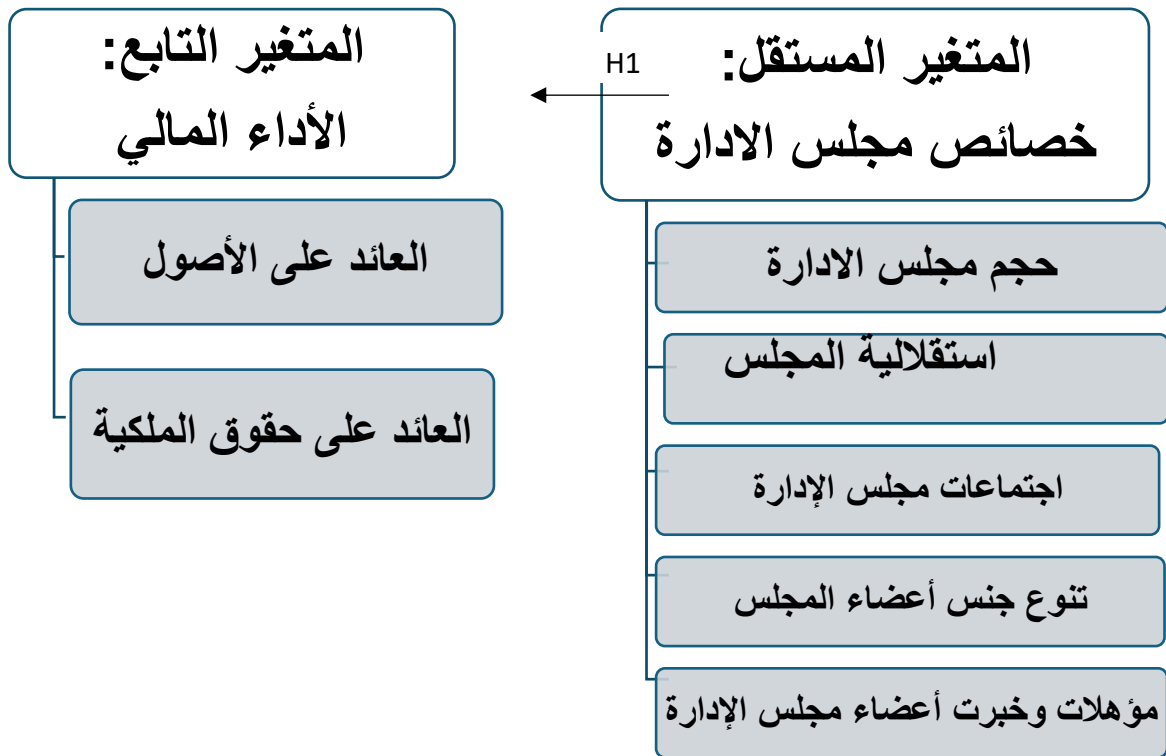
1. حجم مجلس الإدارة.
2. استقلالية المجلس.
3. اجتماعات مجلس الإدارة.
4. تنوع جنس أعضاء المجلس.
5. مؤهلات وخبرة أعضاء مجلس الإدارة.

– المتغير التابع: الأداء المالي وأبعاده:

1. العائد على الأصول.
2. العائد على حقوق الملكية.

1.7 أنموذج الدراسة

قام الباحث بإعداد نموذج الدراسة لتوضيح فرضياتها على النحو التالي:



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على دراسة كل من (الصائغ، 2023) و (محمد، 2021).

الشكل رقم (1) النموذج النهائي لمتغيرات الدراسة

1.8 فرضيات الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة، وللإجابة على الأسئلة المطروحة، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى (H1):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لخصائص مجلس الإدارة

على الأداء المالي - ممثلاً في كلّ من العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية

(ROE) - في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لحجم مجلس الإدارة

على الأداء المالي (ROA، ROE) في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط.

H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستقلالية مجلس

الإدارة على الأداء المالي (ROE, ROA) في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط.

H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعدد اجتماعات

مجلس الإدارة على الأداء المالي (ROE, ROA) في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط.

H1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع جنس أعضاء

مجلس الإدارة على الأداء المالي (ROE, ROA) في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط.

H1-5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمؤهلات وخبرة

أعضاء مجلس الإدارة على الأداء المالي (ROE, ROA) في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط.

1.9 حدود الدراسة

تم تحديد محددات الدراسة بالآتي:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على خصائص مجلس الإدارة بأبعاده الآتية (حجم

المجلس، استقلاليته، اجتماعاته، تنوع جنسه، مؤهلات وخبرة الأعضاء) وعلاقتها بالأداء المالي.

2. الحدود المكانية: الشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط فقط دون التطرق إلى القطاعات

الأخرى أو الشركات غير المدرجة.

3. الحدود الزمنية: تتمثل بالفترة الزمنية من 2019 إلى 2023م، مع التركيز على البيانات المالية

السنوية للشركات في هذه الفترة.

4. الحدود البشرية: أجريت الدراسة على مجالس الإدارة في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط، مع التركيز على الأعضاء الرئيسيين مثل رئيس المجلس، المدير التنفيذي، وأعضاء المجلس المستقلين.

1.10 مصطلحات الدراسة

انطلاقاً من الاطلاع المتواضع للباحث على الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة، تم صياغة ملخص للتعريفات الرئيسة الواردة في هذه الدراسة، بما يعكس فهم الباحث واستيعابه للمفاهيم قيد البحث، ويُسهّم في تحديد الإطار المفاهيمي الذي تستند إليه الدراسة:

1. **حوكمة الشركات (corporate Governance):** "مجموعة القواعد والإرشادات التي تساعد مجلس إدارة الشركة وإدارتها التنفيذية على تحقيق مصالح كل أطراف العلاقة بالشركة بتوازن، واستثمار موجودات الشركة بشكل رشيد لتحقيق أرباح للمساهمين وحماية الأسهم في إطار من الشفافية والمساءلة" (علي، 2024م).

2. **مجلس الإدارة (Board of Directors):** "هي أعلى سلطة في الشركة التي ترجع إليه جميع الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق مصلحة المساهمين الذين منحوا مجلس الإدارة التفويض اللازم، ويعتبر مجلس الإدارة أكثر آليات الحوكمة أهمية لأنه يمثل قمة إطار الحوكمة فالوظيفة الأساسية له هي تقليل التكاليف الناشئة عن الفصل بين الملكية وسلطة اتخاذ القرار، ويكون مجلس الإدارة مسؤولاً بصفة جماعية عن رفع مستوى النجاح في الشركة" (الأغا، 2011).

3. **الأداء المالي (Financial Performance):** "مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المتاحة، من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف" (دادن وحفصي، 2014).

1.11 الاعتبارات الأخلاقية

التزم الباحث بالمعايير الأخلاقية للبحث العلمي؛ حيث تم الاعتماد على البيانات المالية المنشورة والمتاحة في المصادر الرسمية دون جمع بيانات شخصية أو إجراء مقابلات أو استبيانات. كما تم الحفاظ على دقة النقل من المصادر، وتوثيق جميع المراجع المستخدمة بما يتوافق مع قواعد الاقتباس العلمي، وضمان عدم تحريف أو إساءة استخدام البيانات، مع احترام حقوق الملكية الفكرية والخصوصية المؤسسية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المبحث الأول: حوكمة الشركات

2.2 المبحث الثاني: خصائص مجلس الإدارة

2.3 المبحث الثالث: الأداء المالي

2.4 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

تمهيد

يُعتبر إدراك أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي من الأسس والقواعد الأساسية في مجال حوكمة الشركات، حيث تُعد هذه الخصائص محورية في تعزيز الكفاءة المالية والتوجيه الاستراتيجي للشركات. في هذا الفصل، سنستعرض مفهوم خصائص مجلس الإدارة من خلال التعريفات التي قدمها عدد من العلماء والباحثين في مجال الإدارة والمالية، كما سنتناول العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المالي للشركات، مع تسليط الضوء على أهمية هذه الخصائص في اتخاذ قرارات استراتيجية تؤدي إلى رفع كفاءة الإدارة المالية. بالإضافة إلى ذلك، سنناقش الجهود المبذولة لتحسين أداء الشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط.

تُعتبر دراسة تأثير خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي من القضايا الحيوية في البيئة الاقتصادية، إذ أن توفير خصائص قيادية متميزة لمجلس الإدارة يُعتبر من العوامل الرئيسة التي تُساهم في تحسين الأداء المالي. وبالتالي، فإن تعزيز كفاءة الإدارة لا يُساهم فقط في تحقيق أهداف الشركات المالية، بل يُساعد أيضًا في تعزيز تطور السوق المحلية وتحقيق رؤية عمان 2040. في هذا السياق، سنعرض بحثين رئيسيين: الأول يتعلق بمفهوم خصائص مجلس الإدارة، وعلاقته بحوكمة الشركات وأثر هذه الخصائص على الأداء المالي، بينما يتناول المبحث الثاني مفهوم الأداء المالي وأهمية تقييمه، بالإضافة إلى خطوات ومؤشرات تقييمه.

2.1 المبحث الأول: حوكمة الشركات

2.1.1 تمهيد

تعد حوكمة الشركات أحد المفاهيم الأساسية التي أفرزتها الأزمات الاقتصادية المتلاحقة، والتي كانت نتيجة لعدة عوامل من أبرزها مشكلة الوكالة التي ظهرت منذ بداية القرن الخامس عشر. ومع التوسع الكبير للشركات على مستوى العالم في فترات ازدهار النشاطات التجارية، تفشى الفساد

الإداري والأخلاقي، مما أدى إلى تعارض المصالح بين الإدارة والملاك، وهو ما كان له تأثيرات سلبية واضحة على استدامة الشركات وزيادة معدلات إفلاسها. في هذا السياق، برزت الحاجة الملحة إلى إنشاء أطر تنظيمية تساهم في ضبط أداء هذه الشركات، بهدف منع الانحرافات وتحقيق التوازن بين المصالح المختلفة للأطراف المعنية.

نتيجة لتفاقم الأزمات الاقتصادية ونشوء حالات الانهيار المفاجئ للعديد من الشركات في أواخر القرن العشرين، اتجهت المنظمات الدولية إلى وضع قواعد قانونية وتنظيمية لتمكين المؤسسات من العمل بشكل يتسم بالشفافية والمساءلة. وكان من أبرز هذه المبادرات مبادئ حوكمة الشركات التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عام 1999، والتي تهدف إلى تحسين هيكل الإدارة ورفع كفاءة الأسواق المالية من خلال التأكيد على أهمية الشفافية والإفصاح، وكذلك حماية حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذات العلاقة.

ومع مرور الوقت، أصبحت الحوكمة ركيزة أساسية لضبط العلاقات بين الأطراف المعنية بالشركات، حيث يمكن اعتبارها أداة لضبط العمل الإداري والمالي داخل المؤسسات. وبالتالي، توفر هذه المبادئ إطاراً متكاملًا يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويضمن التوازن بين المصالح المختلفة، سواء كانت هذه المصالح مرتبطة بالملاك أو الموظفين أو العملاء أو المجتمع بشكل عام. وبذلك، فإن الحوكمة أصبحت تمثل الأسلوب الأمثل الذي يحكم القرارات التنفيذية ويضمن تحقيق الالتزام بالقوانين واللوائح، مع تعزيز مبادئ النزاهة والمساواة والمحاسبة. (الفتحي، الشرجية، 2022)

في هذا المبحث، سنستعرض مفهوم الحوكمة لغة واصطلاحاً ومبررات حوكمة الشركات وأهميتها وأهدافها ومبادئ حوكمة الشركة وحوكمة الشركات في سلطنة عمان، من خلال تسليط الضوء على الأطر القانونية والتنظيمية التي تشكل جوهر هذا النظام، وكذلك دراسة التحديات والفرص التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المعاصرة.

2.1.2 مفهوم الحوكمة لغةً

تعود كلمة "حوكمة" إلى الجذر "حكم"، وتدل على معانٍ متعددة منها القضاء والفصل في الأمور. يُقال "حكم بالأمر" أي قضى فيه، و"حكم له" أي قضى لصالحه، و"حكم عليه" أي قضى ضده و"حكم بينهم" أي فصل بينهم في نزاع. كما تُستخدم "حكمة" بمعنى المنع، كما في قول "جعل للجامه حكمة"، أي وضع قيودًا تحد من تحركاته. وبالتالي، يشير مصطلح الحوكمة إلى فرض ضوابط أو قيود على الأفعال والإجراءات. (الزيات، 1972).

2.1.3 مفهوم الحوكمة اصطلاحًا

عرّفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) الحوكمة بأنها: "مجموعة من العلاقات والمعاملات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين وأصحاب المصالح." (حفيفة، 2017).

كما قدّمت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) تعريفًا مختصرًا للحوكمة، ووصفتها بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها." (ياسين، 2012).

وفي سلطنة عمان، اهتم المشرع العماني بمفهوم الحوكمة، حيث نص قانون الشركات التجارية العماني رقم 18 لسنة 2019، في مادته الأولى الفقرة الثامنة، على تعريف الحوكمة بأنها: "مجموعة المبادئ والمعايير والإجراءات التي تحقق الانضباط المؤسسي في إدارة الشركة وفقًا للمعايير والأساليب العالمية، وذلك من خلال تحديد مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة، وتأخذ في الاعتبار حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح." (الجريدة الرسمية، 2019). كما ورد تعريف آخر للحوكمة في ميثاق حوكمة الشركات المساهمة العامة رقم (15/4)، حيث عُرِّفت بأنها: "مجموعة من الإجراءات والعمليات التي توجه أعمال الشركة وتضبطها." (ميثاق حوكمة شركات المساهمة العامة، 2015).

تُعد الحوكمة إطاراً شاملاً يهدف إلى تنظيم عمل الشركات بما يضمن الالتزام بمبادئ الشفافية والمسؤولية المؤسسية، ويتجاوز هذا المفهوم الجوانب القانونية والمحاسبية ليشمل الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية. فحين تكون الحوكمة قوية، تساهم في تعزيز الاقتصاد والمجتمع، أما إذا كانت ضعيفة، فإن آثارها السلبية قد تمتد لتؤثر على الاقتصاد والمجتمع معاً. (المحي، 2009)

وعلى الرغم من اختلاف التعريفات المقدمة للحوكمة من قبل الباحثين والمشرعين، فإنها تتفق على جوهر واحد يتمثل في أهمية حماية حقوق المساهمين ومصالحهم. ويُعتبر وضع المشرع العماني لتعريف رسمي للحوكمة خطوة تعكس الاهتمام المستمر بتطوير هذا المفهوم المهم لتعزيز التنمية المستدامة وتعميق ثقة المستثمرين في الاقتصاد الوطني.

2.1.4 مبررات حوكمة الشركات وأهميتها وأهدافها

أصبحت حوكمة الشركات في الآونة الأخيرة ذات أهمية متزايدة لتحقيق التنمية الاقتصادية، وتعزيز الحصانة القانونية، وتحقيق رفاهية الشعوب. وقد ازدادت هذه الأهمية بعد أزمة آسيا 1997-1998م التي أبرزت ضعف تطبيق حوكمة الشركات، وأدت إلى انهيارات كبرى في العديد من الشركات العالمية. على الصعيد الاقتصادي، تزايدت الحاجة إلى تطبيق قواعد حوكمة شركات سليمة لتجنب الأزمات المستقبلية. وقد أكد Winkler على أهمية حوكمة الشركات في تعزيز التنمية الاقتصادية والوقاية من الأزمات، موضحاً أن الأهداف الرئيسية لحوكمة الشركات تشمل:

1. تطوير الأنظمة التي تعالج الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة سواء من الناحية المالية، الإدارية أو الأخلاقية.

2. إنشاء أنظمة رقابية على إدارة الشركات وأعضاء مجالس إدارتها.

3. وضع أنظمة لإدارة الشركات وفق هيكل يحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين.

4. تحديد القواعد والإجراءات التي تحكم سير العمل داخل الشركة لتحقيق أهدافها. (شلبي، 2023).

2.1.5 مبادئ حوكمة الشركات

تُعد مبادئ حوكمة الشركات من الأسس التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والمسؤولية داخل الشركات، مما يسهم في تحسين الأداء العام وتحقيق النمو المستدام. يشير الفليتي (2010) في كتابه "حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان" إلى أن هذه المبادئ ليست موحدة على مستوى العالم، بل تختلف باختلاف البيئات الاقتصادية والقانونية لكل دولة. ومع ذلك، توجد معايير متفق عليها عالمياً، أبرزها المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).

وتتمثل هذه المبادئ في ستة محاور رئيسية تشمل: ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات، حماية حقوق المساهمين، المعاملة العادلة للمساهمين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، ومسؤوليات مجلس الإدارة. إن الالتزام بهذه المبادئ يهدف إلى بناء نظام حوكمة متكامل يسهم في تحقيق العدالة بين الأطراف المختلفة داخل الشركة، ويوفر بيئة تشجع على الاستثمار والنمو المستدام.

وتبرز أهمية هذه المبادئ في قدرتها على تعزيز الثقة بين المستثمرين والشركات، حيث إنها تعمل على ضمان التوازن بين تحقيق مصالح المساهمين وتلبية تطلعات أصحاب المصالح الآخرين، مع التأكيد على دور الشفافية والمسؤولية في تحقيق أهداف الحوكمة.

2.1.5.1 المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

يرتكز هذا المبدأ على ضرورة وجود إطار شامل وفعال لحوكمة الشركات. الهدف من هذا الإطار هو تنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف المرتبطة بالشركة، بما في ذلك المساهمين، مجلس الإدارة، وأصحاب المصالح، كما يجب أن يكون هذا الإطار مرناً بما يكفي ليعكس الظروف الاقتصادية والقانونية لكل دولة، مما يسهم في تعزيز النمو الاقتصادي والاستدامة.

2.1.5.2 المبدأ الثاني: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق

الملكية

يشدد هذا المبدأ على أهمية حماية حقوق المساهمين وتسهيل مشاركتهم في اتخاذ القرارات الرئيسية للشركة. يشمل ذلك الحق في التصويت خلال الجمعيات العامة، الموافقة على القرارات الجوهرية مثل التعديلات في النظام الأساسي، والقرارات الاستثمارية الكبرى. إضافةً إلى ذلك، يبرز دور المساهمين في انتخاب مجلس الإدارة وضمان مساءلته عن أداء الشركة وقراراتها الاستراتيجية.

2.1.5.3 المبدأ الثالث: المعاملة العادلة والمتساوية للمساهمين

ينص هذا المبدأ على ضرورة معاملة جميع المساهمين بعدالة ومساواة بغض النظر عن حجم حصصهم في الشركة. ويُعتبر ضمان حماية صغار المساهمين من أهم الجوانب في هذا السياق، حيث يجب التصدي لأي ممارسات تفضيلية قد تؤدي إلى استغلال حقوقهم. كما يوصي هذا المبدأ بتوفير الشفافية عند التعامل مع المعاملات المؤثرة بين الأطراف المرتبطة بالشركة.

2.1.5.4 المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

يعكس هذا المبدأ أهمية الدور الذي يلعبه أصحاب المصالح في نجاح الشركات. تشمل فئة أصحاب المصالح الموظفين، العملاء، الموردين، والدائنين، ويوصي هذا المبدأ بحماية حقوقهم وضمان مشاركتهم بفاعلية في دعم قرارات الشركة من خلال إشراك أصحاب المصالح، ويمكن تحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وتعزيز الاستدامة على المدى الطويل.

2.1.5.5 المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

يركز هذا المبدأ على أهمية الإفصاح عن المعلومات الجوهرية الخاصة بأداء الشركة. يتضمن ذلك البيانات المالية، السياسات الإدارية، وأي معاملات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة وإن توفير

المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب يعزز من ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح بالشركة، ويتيح لهم اتخاذ قرارات مستنيرة تتعلق بالاستثمار أو الشراكة.

2.1.5.6 المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

يحدد هذا المبدأ مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة، حيث يُعتبر المجلس مسؤولاً عن وضع استراتيجيات الشركة وإدارة المخاطر. يجب أن يتسم أعضاء مجلس الإدارة بالكفاءة والخبرة لضمان اتخاذ قرارات استراتيجية تحقق أهداف الشركة. كما يقع على عاتقهم مراقبة أداء الإدارة التنفيذية ومساءلتها، مع ضمان الشفافية والالتزام بأفضل الممارسات الإدارية.

2.1.6 حوكمة الشركات في سلطنة عمان

تمثل رؤية عمان 2040 إطاراً استراتيجياً طموحاً يهدف إلى وضع سلطنة عمان في مصاف الدول المتقدمة في شتى المجالات. ولتحقيق هذه الرؤية، تعمل المؤسسات والشركات الحكومية على تبني خطط وبرامج تنموية تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة. ويُعد الجهاز الإداري للدولة أحد أبرز الركائز الداعمة لتطبيق هذه الرؤية، إذ يشهد هذا الجهاز تطورات متسارعة نتيجة للتغيرات التي تفرضها التحولات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات الحديثة. ومن هذا المنطلق، أصبحت الحاجة ملحة إلى اعتماد سياسات إدارية قائمة على مفاهيم حديثة وأدوات تقييم متقدمة لتحسين الأداء المؤسسي، وذلك عبر خطط استراتيجية تتسم بالكفاءة والفعالية.

تُعد سلطنة عمان من أوائل الدول في منطقة الخليج التي بادرت بتطوير قواعد ومبادئ حوكمة الشركات. فقد بدأ هذا التوجه في عام 1998 مع إصدار قانون سوق رأس المال بموجب المرسوم السلطاني رقم 1998/80م، الذي يُعتبر نقطة تحول في تطبيق الحوكمة في السلطنة. بموجب هذا القانون، تم إنشاء الهيئة العامة لسوق المال لتتولى الدور الرقابي والتشريعي على الشركات المساهمة العامة، ولتفصل الاختصاصات الرقابية والتشريعية عن الجوانب التنفيذية، عبر إنشاء ثلاث جهات

رئيسية: الهيئة العامة لسوق المال، سوق مسقط للأوراق المالية، وشركة مسقط للمقاصة والإيداع.
(البرواني، 2022)

واستمراراً لهذه الجهود، أصدرت الهيئة العامة لسوق المال أول ميثاق للحوكمة في عام 2002 بموجب التعميم رقم 2002/11م تحت مسمى "ميثاق تنظيم وإدارة شركات المساهمة العامة". وقد شهد هذا الميثاق تطوراً ملحوظاً مع صدور ميثاق حوكمة الشركات المساهمة العامة لعام 2016، الذي يضم أربعة عشر مبدأً أساسياً تشمل مسؤوليات مجلس الإدارة، اللجان المنبثقة عنه، مسؤوليات الإدارة التنفيذية، مراقب الحسابات الخارجي، وقواعد التعامل مع الأطراف ذات العلاقة.

وفي إطار تعزيز هذه المبادئ، شهدت السلطنة إنشاء مركز عمان للحوكمة والاستدامة بموجب المرسوم السلطاني السامي لعام 2015. يُعد هذا المركز خطوة نوعية نحو نشر ثقافة الحوكمة وتعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية والاستدامة. كما يهدف المركز إلى تطوير أداء رؤساء وأعضاء مجالس إدارة الشركات من خلال تحديد اختصاصاتهم ومسؤولياتهم، بما يسهم في تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فاعل.

وقد حظي موضوع الحوكمة باهتمام الباحثين، خاصة في القطاع الحكومي، نظراً لما توفره من أدوات لتحسين جودة المؤسسات. لا تقتصر الحوكمة على إطار إداري محدد، بل تشمل جميع العمليات المتعلقة بتحديد الأولويات، وتنفيذ الإصلاحات، ومتابعة تطبيقها. وفي ضوء رؤية عمان 2040، تهدف السلطنة إلى بناء أجيال قادرة على مواكبة التطورات التقنية والمعرفية لتلبية احتياجات المجتمع العصري.

تعتمد الحوكمة على مبادئ أساسية، تشمل الشفافية، النزاهة، المشاركة، تطبيق القوانين، الرقابة، والمساءلة. وتعد هذه المبادئ محوراً رئيسياً لتطوير الأداء المؤسسي، مما يجعل الحوكمة إحدى الركائز الأساسية للإصلاح الإداري. ويستند هذا الإصلاح إلى فرضية أن تحسين الهيكل التنظيمي

للمؤسسات يمثل الأساس لأي عملية إصلاح وتطوير. كما أن النمط الإداري السائد في المؤسسات يُعتبر المفتاح لتطوير المنظومة المؤسسية بأكملها.

تسهم الحوكمة في تحقيق جودة الخدمات وتحسين الأداء المؤسسي، وهو ما ينعكس على زيادة الإنتاجية وتعزيز النزاهة والشفافية. وعلى النقيض، يؤدي غياب تطبيق مبادئ الحوكمة إلى انخفاض الأداء المؤسسي وانتشار الفساد الإداري واستغلال المناصب لتحقيق مكاسب شخصية. وبالتالي، فإن تبني الحوكمة يحد من هذه الممارسات السلبية ويُسهم في رفع كفاءة الخدمات وتحقيق الأهداف التنموية.

تشير مؤشرات الحوكمة العالمية الصادرة عن البنك الدولي لعام 2017 إلى ترتيب سلطنة عمان في عدد من المحاور المهمة، حيث احتلت المركز 165 في مؤشر التعبير والمساءلة، والمركز 61 في مؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف، والمركز 73 في مؤشر سيادة القانون، والمركز 81 في مؤشر الكفاءة الحكومية، والمركز 67 في مؤشر الجودة التنظيمية، والمركز 77 في مؤشر السيطرة على الفساد. تعكس هذه المؤشرات تطوراً ملحوظاً في بعض المجالات، لكنها في الوقت ذاته تؤكد الحاجة إلى تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة على نطاق أوسع.

ورغم ما حققته سلطنة عمان من تقدم في مجال الحوكمة، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات. من بين هذه التحديات: ضعف الوعي بأهمية الحوكمة في بعض المؤسسات، غياب التشريعات الملزمة في القطاع العام، نقص الرقابة الداخلية على تطبيق الأنظمة، وصعوبة إقناع القيادات المؤسسية بأهمية التغيير. بالإضافة إلى ذلك، تبرز الحاجة إلى وضع آليات واضحة وشاملة لتطبيق مبادئ الحوكمة وضمان الالتزام بها.

وبناءً على ما تقدم، فإن تعزيز الحوكمة يتطلب جهوداً متكاملة على مستوى التشريعات، المؤسسات، والأفراد. ويعد تطوير الإطار التشريعي والتنظيمي الداعم لتطبيق مبادئ الحوكمة ضرورة

ملحة لتعزيز الأداء المؤسسي في سلطنة عمان. كما يُسهم تعزيز ثقافة الحوكمة في تحقيق أهداف رؤية عمان 2040، التي تسعى إلى بناء اقتصاد قوي ومستدام ومؤسسات فعالة قادرة على تحقيق التميز وفقًا لأفضل الممارسات العالمية (الفتحي، 2021).

في إطار تعزيز الشفافية والنمو المستدام، أطلقت بورصة مسقط الدليل الاسترشادي للإفصاح عن الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات. يهدف هذا الدليل إلى توفير خطوط إرشادية للشركات المدرجة حول كيفية التعامل مع المعلومات والبيانات المتعلقة بأسس الاستدامة. يتماشى الدليل مع توصيات مبادرة الأمم المتحدة للبورصات المستدامة والاتحاد العالمي للبورصات والممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات التي أصدرتها دول مجلس التعاون الخليجي. إضافة إلى ذلك، دشنت بورصة مسقط منصة إلكترونية جديدة تهدف إلى بث الإفصاحات المتعلقة بالأداء البيئي والاجتماعي وحوكمة الشركات، مما يعزز التزام الشركات في تعزيز الشفافية. هذه المنصة تتيح للشركات المدرجة الإفصاح عن ممارساتها في المجالات البيئية والاجتماعية وفقًا للمعايير المحددة.

تعد الحوكمة أداة أساسية لرفع الكفاءة الاقتصادية والإدارية، من خلال وضع أسس ومبادئ تنظم العلاقة بين مجالس الإدارات والمساهمين وكافة الأطراف ذات العلاقة في إدارة الشركات. وقد بدأت سلطنة عمان مؤخرًا في إلزام الشركات المساهمة العامة بتطبيق مبادئ الحوكمة لمواكبة التطورات وتعزيز الشفافية والمساءلة.

على الرغم من وجود القوانين والمبادئ المنظمة، تواجه الشركات تحديات في التطبيق الفعلي للحوكمة، حيث كانت المبادئ سابقًا تُطبق على سبيل الاسترشاد فقط، مما يبرز الحاجة لتوضيحها وتحديثها والكشف عن أوجه القصور.

تركز الدراسة على قواعد حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، المتمثلة في ميثاق حوكمة الشركات المساهمة العامة رقم خ/4/2015، وقانون الشركات التجارية العماني رقم 2019/18، بالإضافة إلى قرار رقم 2021/132 الصادر عن الهيئة العامة لسوق المال (الشعبي، 2022)، وقرار رقم 2025/5 الصادر عن وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار.

وفي إطار هذا التوجه، عززت بورصة مسقط جاذبيتها الاستثمارية، وأصبحت في مرحلة جديدة لاستقطاب التدفقات الاستثمارية المحلية والأجنبية من خلال منصة الإفصاح الخاصة بالحوكمة الثلاثية، التي تهدف إلى تشجيع الشركات على الإفصاح الشفاف عن المعايير البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، وقد وضعت البورصة مجموعة من المعايير الرئيسة للإفصاح والشفافية، حيث تم توحيد هذه المعايير مع البورصات الخليجية بنهاية عام 2022 لتصل إلى 30 معياراً، تركز على ثلاثة محاور رئيسية في الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG Disclosure Guideline, 2022).

2.1.7 أهمية حوكمة الشركات في الأداء المالي

2.1.7.1 تحسين الكفاءة التشغيلية

تعمل الحوكمة على تعزيز الكفاءة من خلال تحديد المسؤوليات وتقليل الهدر في الموارد. أظهرت دراسة ميدانية أجريت على مؤسسات جزائرية أن تطبيق مبادئ الحوكمة أدى إلى زيادة إنتاجية الموارد بنسبة 20%، وذلك عبر آليات مثل الشفافية في الإفصاح المالي وعدالة التعامل مع المساهمين (دراسة ميدانية، 2021). كما تسهم الحوكمة في إدارة المخاطر بشكل استباقي، مما يقلل من التكاليف غير المتوقعة (OECD، 2020).

2.1.7.2 جذب الاستثمارات

تزيد الحوكمة من ثقة المستثمرين عبر ضمان دقة التقارير المالية وشفافيتها. وفقًا لدراسة نشرت في مجلة العلوم الاقتصادية (2013)، الشركات الملتزمة بالحوكمة حققت عوائد استثمارية أعلى بنسبة 40% مقارنة بنظيراتها، بسبب انخفاض تكلفة التمويل وزيادة القيمة السوقية للأسهم (Sahal Firm, 2023). هذا يتوافق مع تجربة السعودية في إطار رؤية 2030، حيث أدى تطبيق معايير الحوكمة إلى جذب استثمارات أجنبية مباشرة بقيمة 10 مليارات دولار (FasterCapital, 2023).

2.1.7.3 تعزيز جودة المعلومات المحاسبية

تُقلل الحوكمة من التلاعب في البيانات المالية عبر فرض آليات رقابة داخلية وخارجية. على سبيل المثال، أشارت دراسة لـ "LP Centre" (2022) إلى أن الشركات التي تطبق معايير الإفصاح الكامل سجلت انخفاضًا بنسبة 30% في الأخطاء المحاسبية. هذا يعزز مصداقية التقارير المالية ويدعم اتخاذ قرارات استثمارية رشيدة (Al-Ghanem, 2009).

2.1.8 الاهتمام بمعايير الحوكمة يعزز الاستقرار المالي

2.1.8.1 الحد من الأزمات المالية:

تلعب معايير الحوكمة دورًا حيويًا في منع الأزمات عبر إدارة المخاطر النظامية. ففي أزمة 2008 المالية، كانت الشركات الملتزمة بالحوكمة أقل عرضةً للانهيار بنسبة 50% مقارنةً بغيرها (Basel Committee on Banking Supervision, 2015). كما تُعرف لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة بأنها "إطار لتحقيق التوافق بين الأنظمة الرقابية الوطنية"، مما يساهم في تجنب الانهيارات المفاجئة كما حدث في الأزمة الآسيوية 1997 (Eyad Reda Law Firm, 2024).

2.1.8.2 تعزيز الثقة في الأسواق:

عندما تلتزم الشركات بمعايير الحوكمة، تزداد ثقة المستثمرين والمؤسسات المالية. على سبيل المثال، بنك الكويت الوطني نجح في تعزيز استقراره المالي عبر تطبيق إطار حوكمة صارم يشمل لجاناً متخصصة لإدارة المخاطر والائتمان (National Bank of Kuwait.2024). هذا الانضباط ساهم في تحقيق عوائد ثابتة للمساهمين وحماية الاقتصاد من الصدمات (LP Centre.2022).

2.1.8.3 دمج المبادئ الدولية:

تُعتبر مقررات بازل III نموذجاً لمعايير الحوكمة التي تعزز الاستقرار المالي العالمي. تركز هذه المقررات على تعزيز كفاية رأس المال وإدارة السيولة، مما يحد من المخاطر النظامية. وفقاً لدراسة في مجلة الاقتصاد والمالية (2015)، ساهمت بازل III في خفض نسبة التعثر المصرفي بنسبة 15% في الدول الملتزمة بها (Basel Committee on Banking Supervision, 2015).

2.1.9 النظريات التي تناولت متغيرات الدراسة

تحظى العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء المالي للشركات باهتمام متزايد في مجال حوكمة الشركات، حيث يسعى الباحثون والممارسون إلى فهم كيفية تأثير تكوين المجلس واستقلاليته ووظائفه على الأداء المالي للشركة. وتهدف هذه المقالة إلى تقديم تحليل مفصل للنظريات الرئيسية التي تفسر هذه العلاقة، مع التركيز على الآليات التي من خلالها تؤثر خصائص المجلس على الأداء المالي.

1. نظرية الوكالة (Agency Theory): دور المجلس في الرقابة وتقليل تضارب

المصالح

تعتبر نظرية الوكالة من أكثر النظريات تأثيرًا في مجال حوكمة الشركات، حيث تقترض وجود علاقة تعاقدية بين طرفين: الملاك (المساهمون) الذين يملكون الشركة، والإدارة (الوكلاء) الذين يديرونها نيابة عنهم (Meckling, 1976 & Jensen). وبما أن مصالح الملاك والإدارة قد لا تتوافق دائمًا، فقد ينشأ ما يعرف بـ "مشكلة الوكالة"، حيث يمكن للإدارة اتخاذ قرارات تخدم مصالحها الخاصة على حساب مصالح الملاك.

في هذا السياق، يبرز دور مجلس الإدارة كآلية حوكمة داخلية تهدف إلى تقليل تكاليف الوكالة وضمان توافق تصرفات الإدارة مع مصالح الملاك. ويقوم المجلس بذلك من خلال وظائف رئيسية تشمل:

- أ. الرقابة: مراقبة أداء الإدارة وتقييم قراراتها والتأكد من توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- ب. المحاسبة: مساءلة الإدارة عن أدائها المالي وغير المالي.
- ت. تقديم الحوافز: تصميم وتنفيذ أنظمة حوافز تتماشى مع مصالح الملاك، مثل ربط تعويضات الإدارة بالأداء المالي للشركة.

ث. خصائص المجلس وتأثيرها على فعالية الرقابة

- ج. استقلالية المجلس: يعتبر وجود أعضاء مستقلين في المجلس (أي غير تنفيذيين وغير مرتبطين بالإدارة) أمرًا بالغ الأهمية لضمان فعالية الرقابة. فالأعضاء المستقلون يتمتعون بالموضوعية والقدرة على تقييم أداء الإدارة بشكل نقدي، دون الخضوع لتأثيرها (Jensen, & Fama, 1983). وقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين استقلالية المجلس والأداء المالي، حيث أن الشركات التي لديها مجالس إدارة أكثر استقلالية تميل إلى تحقيق أداء أفضل.
- ح. حجم المجلس: يؤثر حجم المجلس على ديناميكيات عمله وفعاليته. فبينما قد توفر المجالس الأكبر حجمًا نطاقًا أوسع من الخبرات ووجهات النظر، إلا أنها قد تعاني من مشاكل في التنسيق

والتواصل، مما يقلل من كفاءتها في اتخاذ القرارات (Daily et al., 2003). وعلى العكس من ذلك، قد تكون المجالس الأصغر حجمًا أكثر تماسكًا وقدرة على اتخاذ القرارات بسرعة، ولكنها قد تفتقر إلى التنوع في الخبرات.

خ. ازدواجية منصب الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة: تحدث ازدواجية المنصب عندما يشغل شخص واحد منصبي الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة في نفس الوقت. تقتضى نظرية الوكالة أن فصل هذين المنصبين يعزز الرقابة ويقلل من تضارب المصالح، حيث يتيح ذلك لمجلس الإدارة مساءلة الرئيس التنفيذي بشكل أفضل. وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن ازدواجية المنصب قد تؤدي إلى ضعف الرقابة وزيادة احتمالية اتخاذ قرارات تخدم مصالح الإدارة على حساب مصالح الملاك.

د. تنوع المجلس: يشير التنوع في تكوين المجلس إلى وجود أعضاء ذوي خلفيات وخبرات متنوعة، بما في ذلك التنوع بين الجنسين والخلفيات المهنية والإثنية. يساهم التنوع في المجلس في إدخال وجهات نظر مختلفة في عمليات صنع القرار، الأمر الذي يقلل من التحيزات ويعزز التفكير النقدي ويحسن جودة القرارات المتخذة، وبالتالي تحسين الأداء المالي.

2. نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependence Theory): دور

المجلس في توفير الموارد والوصول إلى أصحاب المصلحة

بالمقابل، تركز نظرية الاعتماد على الموارد على دور مجلس الإدارة في توفير الموارد الحيوية التي تحتاجها الشركة من البيئة الخارجية (Salancik, 1978 & Pfeffer). فبما أن الشركات تعتمد على الموارد الخارجية لبقائها ونموها، فإن مجلس الإدارة يلعب دورًا حاسمًا في تأمين هذه الموارد من خلال علاقاته واتصالاته مع مختلف أصحاب المصلحة.

خصائص المجلس وتأثيرها على قدرته على توفير الموارد

أ. **روابط المجلس:** يشير مصطلح "روابط المجلس" إلى وجود أعضاء في مجلس إدارة الشركة يشغلون أيضًا مناصب في مجالس إدارة شركات أخرى. يمكن لهذه الروابط أن توفر للشركة فرصًا للحصول على معلومات قيمة، والوصول إلى موارد إضافية، وإقامة علاقات تعاون استراتيجية (Zona et al. 2018).

ب. **خبرة أعضاء المجلس:** إن الخبرات المتنوعة التي يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة في مجالات مثل التمويل والتسويق والاستراتيجية والقانون، تمكنهم من تقديم المشورة القيمة للإدارة، وتوجيه الشركة نحو استغلال الفرص المتاحة، وتوفير شبكة علاقات واسعة يمكن أن تفيد الشركة.

ت. **حجم المجلس:** قد تكون المجالس الأكبر حجمًا أكثر فائدة في هذا السياق، حيث أنها تزيد من احتمالية وجود أعضاء ذوي خبرات وروابط متنوعة، وبالتالي تعزيز قدرة الشركة على الوصول إلى الموارد الخارجية.

3. نظرية الحوكمة الرشيدة (Stewardship Theory): دور المجلس في دعم الإدارة

وتعزيز التعاون

تطرح نظرية الحوكمة الرشيدة منظورًا مختلفًا لعلاقة مجلس الإدارة بالإدارة التنفيذية، حيث تفترض أن المديرين هم في الأساس أمناء يعملون بجد لتحقيق أهداف الشركة ويعتبرون أنفسهم جزءًا لا يتجزأ من نجاحها (Davis, 1991 & Donaldson).

أ. **تمكين الإدارة:** ترى هذه النظرية أن مجالس الإدارة يجب أن تركز على دعم الإدارة وتوفير بيئة عمل إيجابية تمكنهم من الأداء بأفضل ما لديهم، بدلاً من التركيز على الرقابة الصارمة.

ب. **الثقة والتعاون:** تؤكد نظرية الحوكمة الرشيدة على أهمية بناء الثقة وتعزيز التعاون بين

مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، حيث أن ذلك يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.

ت. **ملكية المديرين:** قد يجادل أنصار هذه النظرية بأن ملكية المديرين لحصص في الشركة

يمكن أن تزيد من توافق مصالحهم مع مصالح المساهمين وتعزز التزامهم بتحقيق أهداف

الشركة.

4. نظريات أخرى ذات صلة:

بالإضافة إلى النظريات الرئيسية المذكورة أعلاه، هناك بعض النظريات الأخرى التي يمكن

أن تسهم في فهم العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء المالي، مثل:

أ. **نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory):** تؤكد هذه النظرية على أن الشركة

لديها التزامات تجاه مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، وليس فقط المساهمين. وبالتالي،

يجب على مجلس الإدارة أن يأخذ مصالح جميع أصحاب المصلحة في الاعتبار عند اتخاذ

القرارات.

ب. **النظرية المؤسسية (Institutional Theory):** ترى هذه النظرية أن الشركات تتأثر

بالمعايير والقيم والممارسات السائدة في بيئتها المؤسسية وبالتالي، قد تتبنى الشركات هياكل

وممارسات حوكمة معينة، بما في ذلك خصائص مجلس الإدارة، ليس بالضرورة لتحسين

الأداء المالي، ولكن للامتثال للضغوط المؤسسية.

ويرى الباحث بأن النظريات المذكورة أعلاه رؤى قيمة حول العلاقة المعقدة بين خصائص مجلس

الإدارة والأداء المالي. فبينما تركز نظرية الوكالة على دور المجلس في الرقابة وتقليل تضارب

المصالح، تبرز نظرية الاعتماد على الموارد دوره في توفير الموارد الحيوية للشركة. أما نظرية

الحوكمة الرشيدة، فتقدم منظوراً بديلاً يؤكد على أهمية الثقة والتعاون بين المجلس والإدارة.

وبالإضافة إلى ذلك، تسلط نظريات أخرى مثل نظرية أصحاب المصلحة والنظرية المؤسسية الضوء على عوامل إضافية قد تؤثر على العلاقة بين خصائص المجلس والأداء المالي.

2.2 المبحث الثاني: خصائص مجلس الإدارة

يُعتبر مجلس الإدارة من الآليات الأساسية في حوكمة الشركات، حيث يمثل أداة رئيسية لمراقبة أداء الإدارة التنفيذية من منظور حملة الأسهم الذين يقومون بانتخابه بشكل مباشر ويُجمع الباحثون والممارسون في مجال الحوكمة على أن مجلس الإدارة هو الوسيلة الأكثر فعالية في ضمان حماية رأس المال المستثمر من إساءة استخدامه من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية التي تشمل تعيين الإدارة العليا أو إعفائها، وتحديد مكافآتها بما يتماشى مع الأداء.

علاوة على ذلك، يلعب مجلس الإدارة دورًا استراتيجيًا في وضع رؤية الشركة وأهدافها، إلى جانب توفير الحوافز التي تعزز من أداء الإدارة التنفيذية، كما يقوم بمتابعة سلوك الإدارة ومراجعة أدائها، مما يساهم في تعظيم قيمة الشركة، وضمان تحقيق أهدافها طويلة المدى (قطاف وبن عيشي، 2017). استنادًا إلى نتائج الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية تنظيم سلوك المديرين للحد من مشكلة الوكالة وتحقيق التوازن في العلاقة بين مجلس الإدارة والمساهمين، فقد ركزت العديد من الدراسات على دراسة العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة مثل: حجم المجلس، عدد الاجتماعات السنوية للمجلس، ازدواجية مهام رئيس المجلس، مكافآت رئيس المجلس، نسبة النساء في المجلس، نسبة الأعضاء المستقلين، ملكية رئيس المجلس، وملكية الأعضاء، وأثر هذه الخصائص على الأداء المالي (جمعان، 2019).

2.2.1 مجلس الإدارة

إن إدارة مجلس الإدارة إحدى الركائز الأساسية في تحسين الأداء المالي للوحدات الاقتصادية، وذلك نظرًا لدوره البارز في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية والحفاظ على استدامة الموارد. يُعتبر

مجلس الإدارة المسؤول الأول أمام الجمعية العامة عن حماية حقوق المساهمين والمحافظة عليها (بروي وعبد اللطيف، 2016).

يلعب مجلس الإدارة دورًا استراتيجيًا من خلال الإشراف على الأنشطة التشغيلية للوحدة الاقتصادية وتوجيه العمليات المختلفة، وذلك عبر تقديم المشورة ووضع السياسات الملائمة (بن زاوي، 2016). كما يُعد المجلس حاميًا لرأس المال المساهم به، حيث يُسهم في ضمان استثماره بشكل عادل وفعال بما يحقق العدالة والمساواة بين المساهمين.

يتطلب نجاح الشركات وجود مجلس إدارة قوي يمثل عنصرًا أساسيًا لجذب المستثمرين من خلال استخدام الموارد المتاحة بكفاءة، وذلك لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية وتحقيق أقصى عائد ممكن للمساهمين، مع ضمان عدم إساءة استخدام رأس المال (علم الدين، 2016).

من جهة أخرى، يعمل مجلس الإدارة على تقديم التوجيهات والإشراف على كفاءة وأداء المديرين، مما يعزز من فرص الوحدة الاقتصادية في تحقيق التنافسية والاستدامة، كما يساهم في وضع استراتيجيات فعالة تعزز من شفافية الأداء المالي وتدعم ثقة المستثمرين والجهات المعنية بالوحدة الاقتصادية (محمد، 2021).

وأخيرًا، فإن أداء مجلس الإدارة بكفاءة عالية يتطلب توفر مجموعة من الخصائص المحددة التي تُعزز من فاعليته، مما يعزز تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية بشكل مستدام (أحمد، 2019).

2.2.2 حجم مجلس الإدارة وتأثيره على الأداء المالي للشركات

تناولت الدراسات العلمية العلاقة بين حجم مجلس الإدارة، والأداء المالي للشركات من وجهات نظر مختلفة إذ تشير المدرسة الأولى إلى أن زيادة حجم مجلس الإدارة يساعد في تعزيز الأداء المالي من خلال تنويع الخبرات والمعارف بين الأعضاء. هذا التنوع يتيح معالجة شاملة للقضايا المالية

واتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة وفاعلية، مما ينعكس إيجابياً على عوائد الشركة (Ramzan & PeiZhi, 2020).

في المقابل، ترى المدرسة الأخرى أن تقليص حجم مجلس الإدارة قد يؤدي إلى تحسين الأداء المالي بسبب كفاءة أكبر في عملية صنع القرار وسرعة الاستجابة للمتغيرات. تؤكد هذه الدراسات أن تقليل عدد الأعضاء يُقلل من التعقيد الإداري والنزاعات، مما يُحسن من بيئة العمل داخل المجلس ويعزز جودة القرارات المالية (Ujunwa, 2012).

تشير بعض الدراسات كذلك إلى أن العلاقة المثلى بين حجم المجلس والأداء المالي قد تعتمد على عوامل أخرى مثل طبيعة الصناعة وحجم الشركة. ومن هنا، يكون من الضروري تبني نهج مرن لتحديد الحجم الأمثل لمجلس الإدارة لتحقيق الأداء المالي المطلوب (Ramzan & PeiZhi, 2020؛ Ujunwa, 2012).

يُعد حجم مجلس الإدارة أحد المعايير المهمة في هيكل الحوكمة، حيث تشير القواعد التنظيمية إلى ضرورة تكوين مجلس يضم العدد الكافي من الأعضاء لضمان التنوع والكفاءة.

أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين خصائص مجلس الإدارة والأداء المالي للشركات. فقد وجدت دراسة العمري (2024) في المملكة العربية السعودية أن الشركات التي تطبق مبادئ حوكمة قوية وتولي اهتماماً لاستقلالية الأعضاء وحجم المجلس وعدد الاجتماعات، تحقق أداءً مالياً أفضل، ويعزز ذلك من فعالية القرارات الإدارية ومؤشرات العائد على الأصول وحقوق الملكية إيجابية. كما أظهرت دراسة أبو سليم (2024) أن الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان تحقق أداءً مالياً محسناً عند تطبيق مبادئ الحوكمة، مما يوضح أهمية العلاقة بين خصائص المجلس ونجاح الأداء المالي للشركات بوجود أثر إيجابي دال إحصائياً لحوكمة الشركات بأبعادها

(حجم مجلس الإدارة، الاستقلالية، عدد اجتماعات لجنة التدقيق) وبين الأداء المالي بأبعاده (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية).

2.2.3 اجتماعات مجلس الإدارة وتأثيرها على الأداء المالي للشركات

يُعد تكرار اجتماعات مجلس الإدارة عاملاً مهماً في تعزيز الأداء المالي للشركات. تشير الأدبيات الأكاديمية إلى أن زيادة تكرار الاجتماعات تُعزز قدرة المجلس على متابعة أداء الإدارة التنفيذية ومراجعة القرارات المالية بشكل مستمر. يُسهم هذا التكرار في تحسين جودة الرقابة المالية، مما يدعم تحقيق عوائد أعلى وتقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات المالية. (Azim, 2012).

كما أظهرت الدراسات أن الاجتماعات المتكررة تُسهم في تعزيز الشفافية داخل الشركة، مما يزيد من مستوى الثقة بين المستثمرين وأصحاب المصلحة. بالإضافة إلى ذلك، يُتيح التكرار المنتظم للاجتماعات مناقشة التغيرات الاقتصادية المستجدة بشكل أكثر فعالية، مما يمكن المجلس من اتخاذ قرارات مالية مدروسة تُعزز استدامة الأداء المالي (Saadaoui et al., 2021).

من ناحية أخرى، قد يؤدي الإفراط في تكرار الاجتماعات إلى إهدار الموارد إذا لم تكن هناك أهداف واضحة تُحقق قيمة مضافة للشركة. لذا، فإن التوازن بين التكرار وجودة المناقشات يُعد أمراً ضرورياً لتعظيم الأثر الإيجابي لهذه الاجتماعات على

2.2.4 استقلالية مجلس الإدارة وتأثيرها على الأداء المالي للشركات

تعتبر استقلالية مجلس الإدارة من العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز دوره في الوحدات الاقتصادية، حيث يعني أن يكون غالبية أعضائه من خارج الوحدة الاقتصادية (العدلاني، 2018). إذ يعزز هذا من قدرة المجلس على ضبط وتحسين أداء الوحدات الاقتصادية، مما يسهم في تقليل مشكلة الوكالة وحماية مصالح المساهمين وزيادة القيمة السوقية للوحدة الاقتصادية. بالإضافة إلى ذلك، تشير الدراسات إلى أن استقلالية مجلس الإدارة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي للوحدات

الاقتصادية، حيث يمكن للمجلس المستقل اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية والربحية، كما أن الرقابة الفعالة التي يفرضها المجلس المستقل تساهم في تقليل المخاطر المالية وتعزيز الشفافية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي بشكل عام (Azzoz and Khames, 2016).

2.2.5 تنوع مجلس الإدارة وفقا للجنس

شهدت السنوات العشر الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بقضية تمثيل المرأة في مجالس الإدارة، باعتبارها خطوة محورية لتعزيز التنوع والمساواة بين الجنسين في القيادة المؤسسية. وكانت النرويج أول دولة تضع قانونًا يلزم بتحقيق التوازن بين تمثيل النساء والرجال في عضوية مجالس الإدارة عام 2003. وقد تبعتها دول الاتحاد الأوروبي، مثل السويد وألمانيا وإيطاليا وفرنسا وإسبانيا، بالإضافة إلى دول أخرى كالصين والهند وبعض دول الشرق الأوسط، بهدف تعزيز مشاركة المرأة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للشركات وزيادة حضورها في مراكز القيادة. (Xie et al., 2020)

2.2.6 الحوكمة ودورها في تعزيز الأداء المالي وفقا لرؤية عمان 2040

يُعد مجلس الإدارة الجهة العليا المسؤولة عن وضع التوجهات الاستراتيجية للشركة وضمان تطبيق معايير الحوكمة التي تحمي مصالح المساهمين وتعزز استدامة الأداء المالي. ويلعب المجلس دورًا رئيسيًا في تحسين الرقابة والشفافية وضمان اتخاذ قرارات متوازنة تتماشى مع أهداف الشركة والاقتصاد الوطني (الهيئة العامة لسوق المال، 2021).

تتأثر فعالية مجلس الإدارة بمجموعة من الخصائص الأساسية، من بينها حجم المجلس الذي يُحدد مستوى التنسيق واتخاذ القرارات، واستقلاليته التي تعزز اتخاذ قرارات موضوعية بعيدًا عن المصالح الشخصية، كما يساهم تنوع الأعضاء من حيث الجنس والخبرات في إثراء المناقشات وتحسين القرارات الاستراتيجية، فيما يؤثر عدد الاجتماعات على كفاءة المتابعة والرقابة.

في ضوء رؤية عُمان 2040، التي تهدف إلى تعزيز الاقتصاد المتنوع والمستدام، تتزايد أهمية الحوكمة المؤسسية كأداة استراتيجية لتحقيق الأهداف الوطنية، بما في ذلك:

أ. استدامة النمو الاقتصادي من خلال تعزيز أداء الشركات وكفاءتها المالية.

ب. تعزيز بيئة استثمارية جاذبة تشجع على الاستثمار المحلي والأجنبي.

ت. تقوية القطاع الصناعي وزيادة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي عبر تحسين إدارة الشركات وتوجيه قراراتها بما يتوافق مع الاستراتيجية الوطنية.

كما تشدد الرؤية على قيم الشفافية، العدالة، والاستدامة باعتبارها جوهر الحوكمة، وهو ما يعزز ثقة المستثمرين ويضمن استدامة الأداء المالي.

لذلك، فإن تطوير سياسات حوكمة فعالة تعزز استقلالية مجلس الإدارة، وتدعم تنوع أعضائه، وتضمن الكفاءة في المتابعة واتخاذ القرارات يُعد ركيزة أساسية لتحقيق الاستدامة المالية للشركات العمانية والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية الوطنية وفق رؤية عُمان 2040 (تقرير رؤية عمان 2040، 2024).

2.3 المبحث الثالث: الأداء المالي

2.3.1 تمهيد

اهتم العديد من الباحثين بدراسة مفهوم الأداء المالي باعتباره أداة فعالة تُساهم في قياس كفاءة وفعالية الإدارة، ويُعد الأداء المالي معياراً أساسياً لقياس نجاح الشركات من خلال استخدام مؤشرات مالية مناسبة تُساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء، كما يُمكن مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف والخطط الموضوعة مسبقاً لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

2.3.2 مفهوم الأداء المالي

جاء مصطلح "الأداء" من الأدب الفرنسي القديم في القرن الثالث عشر بمعنى "تنفيذ إجراء"، وهو يُشير إلى نتيجة مستندة إلى معيار مرجعي أو قياس (Burja & Mărginean, 2014) ؛ يُعرف الأداء بشكل عام بأنه تحقيق الغرض من نشاط معين أو مهنة معينة تُقاس بمعيار مرجعي (Mardiana & Dianata, 2018) ومن الناحية المالية، يُعرف الأداء المالي بأنه قدرة الشركة على إدارة مواردها والتحكم فيها (Fatihudin et al., 2018: 554) .

اختلف الباحثون في تعريف الأداء المالي، إذ ركّز البعض على قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها المالية، ويُشير (Msua, 2016) و (Ganyam & Ivungu 2019) إلى أن الأداء المالي يعكس صحة المؤسسة المالية ومدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل واستمراريتها في تقديم الخدمات مستقبلاً؛ بينما ركّز آخرون على نتائج العمليات المالية للشركة، حيث يُعرّف Mwangi (2016) و (Etengu & Amony 2016) و (Rai 2019) الأداء المالي بأنه عملية قياس نتائج السياسات والعمليات المالية للشركة من خلال تحليل البيانات النقدية، ويتم ذلك عن طريق مقارنة بنود الميزانية العمومية وقائمة الدخل لتحديد الربحية والسيولة والرفع المالي؛ من جهة أخرى، يرى بعض الباحثين أن الأداء المالي يُقاس بقدرة الشركة على توليد الإيرادات، على سبيل المثال، يُعرّف (Wanjohi et al. 2017) الأداء المالي بأنه مقياس لمدى كفاءة استخدام الأصول لتوليد الإيرادات، كما يشير (Mohammad & Bujang 2019) إلى أن الأداء المالي يُظهر كيفية توظيف الشركات لمواردها ورأس المال الفكري وهيكل رأس المال لتحقيق الإيرادات.

وقد ذكر الخطيب (2010) أن الأداء المالي يمثل مقياساً حيوياً لتحديد الوضع المالي للشركة، حيث تُمكن هذه المؤشرات من اكتشاف الأخطاء المالية مبكراً، مما يُسهل وضع استراتيجيات لمعالجة

الالتزامات قبل تفاقمها من خلال تحليل هذه المؤشرات، يمكن تحديد ما إذا كانت المؤسسة تحقق نمواً إيجابياً أو تواجه تراجعاً في أدائها المالي.

وبالتالي، يُعتبر الأداء المالي أداة تحليلية تُستخدم لمعرفة مدى تحقيق الشركات لأهدافها، بالإضافة إلى تقييم مدى كفاءتها في توظيف مواردها لتحقيق أفضل النتائج المالية.

2.3.3 أهمية تقييم الأداء المالي

تُفسر نتائج أداء الشركات خلال فترة زمنية معينة بمدى نجاحها في تحقيق أهدافها (Al-Matari et al., 2014)، ويُعد الأداء المالي أحد أبرز الجوانب التي ركزت عليها الدراسات الحديثة لارتباطه بتقييم كفاءة الشركات؛ وفقاً لما ذكره (عصمان، 2018)، تتجلى أهمية الأداء المالي فيما يلي:

1. يعكس مدى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها.
 2. يوفر معلومات حول الوضع المالي للشركة، مما يُساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة.
 3. يُظهر قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها الائتمانية.
 4. يُقيّم كفاءة الجهاز الإداري وفعاليته.
 5. يُساهم في متابعة الأنشطة المالية والاقتصادية للشركة.
- يشير (Malichová & Ďurišová 2015) إلى أن تقييم الأداء المالي يُمكن الشركات من تحليل العائد على الأموال المستثمرة واستخداماتها، ويتفق (Naz et al. 2016) مع هذا الطرح، حيث أشاروا إلى أهمية تقييم الأداء في توفير معلومات للمساهمين وأصحاب المصالح لتشجيعهم على اتخاذ قرارات استثمارية سليمة؛ وفقاً لدونغ وآخرين (Dong et al., 2018)، يساعد تقييم الأداء المالي المستثمرين على اتخاذ قرارات مستنيرة في سوق رأس المال، كما أنه يُمكن صانعي القرار من تقييم الأنشطة والسياسات المالية بشكل نقدي وموضوعي (Rai, 2019).

2.3.4 خطوات تقييم الأداء المالي

لم يتفق الباحثون على خطوات محددة لتقييم الأداء المالي، حيث يُشير المطيري (2011) إلى أن العملية تتضمن المراحل التالية:

1. **مرحلة التخطيط:** إعداد الموازنات والقوائم التقديرية وتحديد أدوات التقييم والأهداف المستقبلية.

2. **مرحلة مقارنة النتائج:** مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع لتحديد مدى تحقيق الأهداف.

3. **مرحلة تحليل الانحرافات:** تشخيص أسباب الانحرافات واقتراح حلول لمعالجتها.

بينما يُقسم محمد (2019) خطوات التقييم إلى:

1. الحصول على القوائم المالية المرتبطة بأداء الشركة.

2. تحديد المؤشرات المالية المناسبة مثل الربحية والسيولة.

3. استخراج النتائج وتحليل الفروقات.

4. تقديم توصيات لمعالجة أسباب الانحرافات.

2.3.5 مؤشرات تقييم الأداء المالي

تُعد النسب المالية من الأدوات الأساسية لتقييم الأداء المالي للشركات، حيث تمثل وسيلة كمية لتحليل العلاقة بين مختلف البنود المالية في القوائم المالية، بما يسمح بفهم نقاط القوة والضعف وتحديد قدرة الشركة على تحقيق أهدافها المالية (Piroozfar et al., 2012)، وتُستخدم هذه النسب لتقديم صورة شاملة عن الوضع المالي للشركة، سواء على المستوى التاريخي أو الحالي، مما يُساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة (Al-Hadithi, 2010).

تقسم النسب المالية إلى عدة فئات رئيسية:

1. نسب الربحية: (Profitability Ratios)

تقيس قدرة الشركة على تحقيق أرباح مقارنة بمبيعاتها أو أصولها أو حقوق المساهمين.

ومن أبرزها:

أ. هامش صافي الربح (Net Profit Margin)

ب. العائد على الأصول (ROA)

ت. العائد على حقوق الملكية (ROE)

تشير هذه النسب إلى مدى كفاءة الشركة في استخدام مواردها لتحقيق أرباح، وتساعد

المستثمرين على تقييم جدوى الاستثمار فيها (Naz et al., 2016)

2. نسب السيولة: (Liquidity Ratios)

تهدف إلى قياس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، ومن أمثلتها:

أ. نسبة التداول (Current Ratio)

ب. نسبة السيولة السريعة (Quick Ratio)

تُمكن هذه النسب الإدارة والمستثمرين من معرفة قدرة الشركة على تغطية التزاماتها المالية

العاجلة دون اللجوء إلى التمويل الخارجي (Aksoy & Yildiz, 2017)

3. نسب النشاط أو الكفاءة: (Activity / Efficiency Ratios)

تعكس كفاءة الشركة في استخدام أصولها، وإدارة المخزون وحسابات القبض والدفع. ومن

أبرزها:

أ. دوران المخزون (Inventory Turnover)

ب. دوران الأصول (Total Asset Turnover)

تساعد هذه النسب على تقييم سرعة تحويل الأصول إلى نقد أو مبيعات، وهو مؤشر على

كفاءة العمليات التشغيلية.

4. نسب المديونية: (Leverage / Debt Ratios)

تقيس مدى اعتماد الشركة على التمويل الخارجي مقارنة بالتمويل الذاتي، مثل:

أ. نسبة الدين إلى حقوق الملكية (Debt-to-Equity Ratio)

ب. نسبة تغطية الفوائد (Interest Coverage Ratio)

تتيح هذه النسب فهم المخاطر المالية المرتبطة بالديون وقدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها

طويلة الأجل. (Naz et al., 2016)

يرى الباحث أن تحليل النسب المالية يُعد من أكثر الطرق شيوعًا لتقييم الأداء المالي، حيث

يمكنه تلخيص كميات كبيرة من البيانات المالية في مؤشرات محددة سهلة التحليل والمقارنة عبر

الزمن وبين الشركات (Piroozfar et al., 2012) ؛ (Aksoy & Yildiz, 2017) وعلى الرغم

من وجود مؤشرات غير مالية لتقييم الأداء، إلا أن المؤشرات المالية تظل الأكثر استخدامًا لما توفره

من موثوقية وسهولة في القياس والتحليل.

2.4 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

2.4.1 أولاً: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة فاطمة علي محمد (2024) بعنوان " أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي للبنوك التجارية " والتي هدف إلى التعرف على أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي للبنوك التجارية، وتكونت عينة الدراسة من (١١١) فرداً من الأفراد العاملين والمسؤولين في البنوك التجارية على مستوى محافظة القاهرة بالبنوك: الحكومية، والخاصة، والاستثمار الأجنبي والمشارك، واستخدمت الباحثة المنهج الاستنباطي، وتمثلت أدوات الدراسة في قائمة استقصاء، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص مجلس الإدارة والأداء المالي مقاساً بمعدل العائد على الأصول في البنوك التجارية المصرية، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص مجلس الإدارة والأداء المالي مقاساً بمعدل العائد على حقوق الملكية في البنوك التجارية المصرية، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص مجلس الإدارة والأداء المالي مقاساً بمعدل العائد على المبيعات في البنوك التجارية.

2. دراسة ثريا الساعد (2024) بعنوان "دور التنوع الجنسي في مجلس الإدارة في تعزيز الاستدامة الاجتماعية: الدور المعدل للأداء المالي في فلسطين" والتي هدفت إلى اختبار أثر التنوع الجنسي لمجلس الإدارة على الاستدامة الاجتماعية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين. كما تهدف لمعرفة الأثر غير المباشر لهذه العلاقة من خلال إضافة الأداء المالي كمتغير معدل. أجريت هذه الدراسة على عينة من الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، تحديداً الشركات الصناعية والخدماتية وعددها 20 شركة خلال الفترة 2016-2022 بالتالي تصبح عدد المشاهدات لهذه الدراسة 140 مشاهدة/ شركة. تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وذلك من خلال تطبيق ثلاث طرق وهي التأثير الثابت، التأثير العشوائي، والمربعات الصغرى. تم اختيار تحليل التأثيرات

العشوائية بحيث كان النموذج الأنسب. تظهر نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التنوع الجنسي لمجلس الإدارة والاستدامة الاجتماعية، بالإضافة إلى ذلك، يوجد أثر إيجابي وهام للأداء المالي كمتغير معدل في العلاقة بين التنوع الجنسي لمجلس الإدارة والاستدامة الاجتماعية. تأتي الدراسة في الوقت المناسب نظراً لأن التنوع بين الجنسين يلعب دور محوري في تحسين عملية اتخاذ القرار وحوكمة الشركات وإضافة المزيد من المهارات وخدمة المجتمع، في حين لم تحقق الأبحاث السابقة بشكل واسع في تأثير التنوع بين الجنسين في مجلس الإدارة على استدامة الشركات الاجتماعية. على هذا النحو لم تضع فلسطين حصة قانونية للحد الأدنى من تمثيل المرأة في مجالس الإدارة، وبسبب ذلك، فإن الدولة تعاني من ضعف تمثيل المرأة بين الشركات. لذلك، يصبح من الضروري دراسة تأثير التنوع الجنسي في مجلس الإدارة على الاستدامة الاجتماعية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

3. دراسة عهود عبد الفتاح (2024) بعنوان "أثر حوكمة الشركات في الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان"، وهدفت إلى التعرف على أثر حوكمة الشركات بأبعادها (حجم مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، وعدد اجتماعات لجنة التدقيق) في الأداء المالي بأبعاده (العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية).

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات اللازمة لعينة مكونة من (32) شركة صناعية مدرجة في البورصة للفترة (2015-2020)، وتم اختبار الفرضيات وفق ذلك. أظهرت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد الحوكمة بشكل منفرد في الأداء المالي، كما بيّنت وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لأبعاد الحوكمة مجتمعة في العائد على الأصول، بينما لم يظهر أثر دال في العائد على حقوق الملكية.

وقد أوصت الباحثة بضرورة التركيز على تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

4. دراسة جابر بن ظاهر جابر (2024) بعنوان "أثر الحوكمة ودورها في التميز المؤسسي: دراسة حالة شركة حلواني إخوان". هدفت إلى التعرف على مفهوم الحوكمة ومبادئها وأهميتها والاتجاهات الحديثة في تطبيقها، إضافة إلى توضيح مفهوم التميز المؤسسي وقياس أثر تطبيق الحوكمة على تحقيقه.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبيانات إلكترونية على 30 موظفًا من العاملين في شركة حلواني إخوان في المملكة العربية السعودية، ثم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج أن من أبرز آليات الحوكمة الداعمة للتميز المؤسسي مشاركة العاملين في وضع الخطط المستقبلية، وتوفير برامج تدريبية، إضافة إلى أهمية آليات الترقيات والمكافآت التي تحفز العاملين على التطوير وتعزيز استمراريتهم داخل المؤسسة.

كما بينت الدراسة أن تطبيق الحوكمة يسهم في مراقبة القرارات الإدارية والتأكد من تنفيذها، وجذب الكفاءات والمحافظة عليها، إلى جانب بناء الثقة داخل المؤسسة وخارجها، مما ينعكس إيجابًا على علاقة الشركة بموظفيها وعملائها ومورديها وشركائها التجاريين.

وأوضحت النتائج أن الحوكمة الجيدة تعزز الأداء المالي طويل المدى من خلال تحسين إدارة المخاطر ودعم القرارات الاستراتيجية، كما تدعم المسؤولية الاجتماعية والاستدامة البيئية، وتساهم في تحسين سمعة المؤسسة وتعزيز مصداقيتها.

وأكدت الدراسة في ختامها أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يرفع مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، ويعزز التميز المؤسسي من خلال تحسين آليات اتخاذ القرار وجودة الأداء، وبناء علاقة قوية مع أصحاب المصلحة.

5. دراسة الصائغ وباعقيل (2023) بعنوان "أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية السعودية: دراسة تطبيقية".

تهدف إلى تحليل تأثير خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية السعودية، والتي تضم 40 شركة مدرجة ضمن القطاع الصناعي في السوق المالية (تداول)، وذلك خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2017 إلى 2021. تم قياس الأداء المالي باستخدام مؤشرات العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، ومؤشر توبين كيو، مع تطبيق أسلوب السلاسل الزمنية المقطعية في تحليل البيانات. أظهرت النتائج عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص مجلس الإدارة على المؤشرات المالية التي تم تحليلها. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة اعتماد الشركات على معايير موضوعية عند تعيين أعضاء مجلس الإدارة، لا سيما الأعضاء المستقلين وأصحاب الشهادات العليا، بما يضمن توفر الخبرة والكفاءة المطلوبة لتحقيق أهداف الشركة. كما شددت على أهمية اهتمام هيئة السوق المالية بخصائص مجلس الإدارة من حيث العدد والجودة، وإجراء دراسات مستقبلية في هذا السياق.

6. دراسة حشاد (2023) بعنوان "أثر خصائص مجلس الإدارة على الإفصاح عن أداء الاستدامة وانعكاسه على قيمة الشركة: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في مؤشر الاستدامة المصري S&P/EGX ESG"، تم تحليل تأثير خصائص مجلس الإدارة على مستوى الإفصاح عن أداء الاستدامة وتأثير ذلك على قيمة الشركات. شملت الدراسة عينة مكونة من 48 شركة غير مالية

مدرجة في مؤشر الاستدامة المصري ضمن سوق الأوراق المالية خلال الفترة من 2015 إلى 2021.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل من تنوع الجنسين في مجلس الإدارة واستقلالية المجلس على مستوى الإفصاح عن أداء الاستدامة. في المقابل، لم يظهر أي تأثير معنوي لخصائص أخرى مثل حجم مجلس الإدارة، الجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، أو نشاط مجلس الإدارة.

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أبرزها ضرورة قيام الهيئة العامة للرقابة المالية بتعديل قانون سوق الأوراق المالية رقم 95 لسنة 1992، بما يلزم الشركات المدرجة في البورصة المصرية بالإفصاح الإجمالي عن أداء الاستدامة. كما أوصت بتعديل قواعد حوكمة الشركات المتعلقة بمجلس الإدارة الواردة في الدليل المصري لحوكمة الشركات، بهدف تعزيز الالتزام بمعايير الاستدامة. وأخيراً، نصحت الدراسة الشركات التي لا تمتلك مديرات نساء أو التي يظهر فيها تمثيل نسائي ضعيف في مجالس إدارتها بالسعي إلى تعزيز التنوع داخل مجالسها، نظراً لتأثيره الإيجابي في تحسين الإفصاح عن أداء الاستدامة، مما ينعكس بشكل إيجابي على قيمة الشركة.

7. دراسة سرور وشوقي (2022) بعنوان "أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات المصرية قبل وأثناء جائحة كورونا".

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات المصرية المدرجة في سوق الأوراق المالية، مع التركيز على مدى اختلاف هذا التأثير قبل وأثناء جائحة كورونا. تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فروض البحث مرتين: الأولى عن الفترة من 2018 إلى 2019 التي تمثل المرحلة السابقة للجائحة، والثانية عن الفترة من 2020 إلى 2021 التي تغطي فترة الجائحة وتأثيراتها الاقتصادية.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لخصائص مجلس الإدارة (مثل حجم المجلس، وعدد اجتماعاته، والشهادات المهنية والتخصصات الأكاديمية لأعضاء المجلس، وتركز الملكية، وتعدد عضويات أعضاء المجلس، واستقلالية الأعضاء، وتنوع الجنس بين الأعضاء) على الأداء المالي للشركات المصرية، والذي تم قياسه باستخدام معدل العائد على الأصول ونسبة ربحية السهم.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز المشاركة النسائية في مجالس الإدارة، نظرًا لتأثيرها الإيجابي على الأداء المالي. كما دعت الشركات إلى الإفصاح عن بيانات الشهادات المهنية والتخصصات الأكاديمية لأعضاء مجالسها، لما لها من دور في تحسين الشفافية والثقة لدى المستثمرين. كذلك أكدت على أهمية إيضاح تأثير خصائص مجلس الإدارة على ربحية الشركات للأطراف ذات العلاقة، لتوجيه المستثمرين والمقرضين نحو متابعة تقارير الحوكمة التي تصدرها الشركات، وعدم الاعتماد فقط على التقارير المالية التقليدية.

8. دراسة فضل وهديب (2021) بعنوان "أثر خصائص مجلس الإدارة في هيكل رأس المال للشركات المدرجة في سوق مسقط للأوراق المالية".

هدفت إلى تحليل أثر خصائص مجلس الإدارة، والتي تشمل عدد أعضاء مجلس الإدارة، استقلالية أعضائه، وعدد اجتماعات المجلس، على هيكل رأس المال للشركات المدرجة في سوق مسقط للأوراق المالية. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، حيث استندت إلى عينة مكونة من 68 شركة من القطاعين الصناعي والخدمي، باستخدام القوائم المالية لهذه الشركات لعام 2018.

أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر سلبي وذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة المتمثلة في عدد أعضاء مجلس الإدارة، وعدد الأعضاء المستقلين، وعدد الاجتماعات، على هيكل رأس المال.

أوصت الدراسة بضرورة زيادة نشاط مجلس الإدارة من خلال تكثيف عدد الاجتماعات التي يعقدها، بهدف تعزيز متابعة المهام الموكلة من قبل الملاك. كما أكدت أهمية الحفاظ على استقلالية مجلس الإدارة لضمان تأثير إيجابي وفعال على القرارات المرتبطة بالتمويل.

كما دعت الدراسة إلى وضع قوانين خاصة لتطبيق الحوكمة في الشركات، مع توفير البيئة المناسبة لتفعيلها. بالإضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة بنشر ثقافة الحوكمة وأهمية تطبيقها في مختلف الشركات، سواء كانت عامة أو خاصة، كبيرة أو صغيرة.

9. دراسة محمد (2021) التي حملت عنوان "أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي: دراسة على البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان" هدفت إلى تحليل تأثير خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية. استخدمت الدراسة نموذج الإحالة الخطي المتعدد لاختبار فرضياتها، مع الاعتماد على النماذج الوصفية لتحليل بيانات مجتمع الدراسة المكون من 13 بنكاً تجارياً مدرجاً في بورصة عمان خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2010 إلى 2019.

أظهرت النتائج وجود تأثير واضح لخصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي في هذه البنوك. وأكدت الدراسة أهمية التركيز على البيانات المرتبطة بخصائص مجلس الإدارة، لا سيما ما يتعلق بحصول أعضاء المجلس على شهادات مهنية وانخراطهم في عضويات متنوعة في إدارات مختلفة. أشارت النتائج إلى أن هذه العوامل تسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات، مما يسلط الضوء على ضرورة الاهتمام بتطوير هذه الخصائص في البيئة المصرفية.

10. دراسة (مقدم، 2019) بعنوان " دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي في ظل التطبيق

السليم لمبادئ حوكمة الشركات - دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات - "

هدفت الدراسة إلى تحليل دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي لشركة أليانس للتأمين من خلال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات. تسعى الدراسة إلى تحديد كيفية تأثير الاستراتيجيات والسياسات المعتمدة في مجلس الإدارة على تحسين الأداء المالي والتأثيرات التي تترتب على الحوكمة المؤسسية في السياق المطبق على الشركة.

اعتمدت الدراسة على منهجية دراسة الحالة، حيث تم التركيز على شركة أليانس للتأمينات كنموذج تطبيقي. تم جمع البيانات من خلال مراجعة الوثائق الداخلية والتقارير المالية للشركة، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. كما تم استخدام أساليب تحليلية لتقييم كيفية تأثير الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركة.

أظهرت نتائج الدراسة أن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات من خلال مجلس الإدارة ساهم في تحسين الأداء المالي لشركة أليانس. تم تحقيق نتائج إيجابية في مجالات النمو المالي، وتحسين استراتيجيات المخاطر، وزيادة الشفافية والإفصاح. كما تبين أن الاستقلالية والشفافية في اتخاذ القرارات داخل مجلس الإدارة كان لهما تأثير كبير في تحسين الثقة لدى المساهمين وتعزيز الاستدامة المالية للشركة.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور مجلس الإدارة في تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية من خلال زيادة استقلالية الأعضاء وتوفير تدريب مستمر لهم. كما أوصت بتطوير استراتيجيات إشراف فعالة لضمان استدامة الأداء المالي. إضافة إلى ذلك، شددت على أهمية تقوية دور لجان الحوكمة داخل الشركات لتعزيز الشفافية وتحسين الإفصاح المالي، مما يساهم في تعزيز الثقة لدى المستثمرين وأصحاب المصلحة.

2.4.2 ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية

1. دراسة (Nguyen & Huynh, 2023) بعنوان خصائص مجلس الإدارة والأداء المالي للشركات

– دليل تجريبي، تم تحليل تأثير خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات في قطاعي العقارات والإنشاءات في فيتنام خلال الفترة (2006-2020). هدفت الدراسة إلى استكشاف دور حجم المجلس، واستقلاليته، وتنوعه، ومستوى التعليم، وتكرار الاجتماعات في تحسين الأداء المالي للشركات، واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من 52 شركة مدرجة، واستخدمت نماذج إحصائية مثل OLS، FEM، REM، ونموذج IV-GMM لمعالجة المشكلات المرتبطة بالتغاير العشوائي والاعتماد المشترك، وأظهرت نتائج الدراسة أن خصائص مجلس الإدارة تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء المالي للشركات؛ فقد تبين أن حجم المجلس، وتنوعه من حيث وجود النساء، وتكرار الاجتماعات، والمستوى التعليمي العالي للأعضاء لها تأثير إيجابي على الأداء المالي. في المقابل، لوحظ أن الاستقلالية المفرطة للمجلس قد تؤدي إلى تقليل الكفاءة، كما أن الاعتماد الكبير على القروض وحجم الشركة الكبير كانا مرتبطين بأداء مالي أقل. بناءً على ذلك، توصي الدراسة بتعزيز التنوع في تشكيل مجلس الإدارة من خلال زيادة نسبة النساء والأعضاء ذوي المؤهلات الأكاديمية العالية، وزيادة عدد الاجتماعات الدورية للمجلس لتعزيز كفاءة اتخاذ القرارات، وتحسين إدارة الهيكل الرأسمالي للحد من المخاطر المالية، بالإضافة إلى التركيز على الاستثمار في الأصول الثابتة لدعم الاستدامة المالية وتعزيز الأداء على المدى الطويل.

2. دراسة (Noja, 2023) بعنوان التفاعل بين خصائص مجلس الإدارة والأداء المالي والإفصاح

عن إدارة المخاطر في قطاع الخدمات المالية: أدلة تجريبية جديدة من أوروبا . هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة، مثل الحجم، الاستقلالية، التنوع، ومستوى

المهارات، وتأثيرها على الأداء المالي والإفصاح عن إدارة المخاطر في قطاع الخدمات المالية في 25 دولة أوروبية، وركزت على دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز الكفاءة والربحية، مع مراعاة الجوانب البيئية والاجتماعية، واستخدمت الدراسة نماذج تحليلية متقدمة وبيانات كمية من شركات مالية متعددة. شملت التحليل نماذج إحصائية لدراسة أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي، مع التركيز على دمج ممارسات التنمية المستدامة وإدارة المخاطر، وأظهرت النتائج أن التنوع في المجلس من حيث المهارات والخبرات يعزز الأداء المالي ويقلل من المخاطر، كما تبين أن الحجم المفرط للمجلس قد يعيق اتخاذ القرارات الفعالة، أما الاستقلالية فكان تأثيرها يعتمد على سياق الشركة وطبيعة القطاع، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تحسين تركيبة مجالس الإدارة بحيث تحقق التوازن بين التنوع والخبرة، كما أوصت بتعزيز ممارسات التنمية المستدامة وتحسين أطر الحوكمة المؤسسية لتحقيق أداء مالي مستدام وتقليل المخاطر.

3. دراسة (Popov,2022) بعنوان العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة، ومعايير البيئة والمجتمع والحوكمة (ESG)، والأداء المؤسسي: مراجعة منهجية. هدفت الدراسة إلى استعراض الأدبيات الأكاديمية حول العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وأداء الشركات في مجالات البيئة والمجتمع والحوكمة، كما تركز على تحليل تأثير خصائص المجلس على الأداء غير المالي للشركات وجودة الإفصاحات المتعلقة بـ البيئة والمجتمع والحوكمة، بالإضافة إلى استكشاف تأثيرات هذه الخصائص على العلاقة بين البيئة والمجتمع والحوكمة والأداء المالي للشركات، واعتمدت الدراسة منهجية المراجعة المنهجية للأدبيات، حيث قامت بتحليل أكثر من 70 دراسة تجريبية تناولت موضوع خصائص مجالس الإدارة وتأثيراتها على أداء الشركات في مجالات البيئة والمجتمع والحوكمة. تم تقييم العلاقة بين الاستقلالية وحجم المجلس، تمثيل النساء والأجانب في مجالس الإدارة، دور الرئيس التنفيذي، والخبرة المهنية المتنوعة لأعضاء المجلس في تحسين رقابة الإدارة.

كما تناولت الدراسة تحليلًا نوعيًا لتحديد أبرز النتائج المتعلقة بتأثير هذه الخصائص على الأداء المؤسسي والاستدامة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الاستقلالية في مجالس الإدارة هي العامل الأكثر تأثيرًا، حيث تعتبر قوة رقابية إيجابية وفقًا لنظرية الوكالة. فيما يخص حجم المجلس، فقد تبين أنه لا يوجد توافق بين الباحثين حول تأثيره، حيث أن المجالس الكبيرة قد تساهم في تمثيل مصالح عدد أكبر من الأطراف المعنية، لكنها قد تؤدي إلى تعقيد عمليات اتخاذ القرارات، كما أظهرت الدراسة أن تمثيل النساء والأجانب في مجالس الإدارة يعزز الأداء في مجالات البيئة والمجتمع والحوكمة وجودة الإفصاح. بالنسبة لدور الرئيس التنفيذي، اعتبرت بعض الدراسات أن تعدد الأدوار يعزز الصراع في الوكالة، في حين أن البعض الآخر أشار إلى أن قوة الرئيس التنفيذي قد تسرع الانتقال نحو البيئة والمجتمع والحوكمة. أخيرًا، تزايد الاهتمام بلجان الاستدامة في المجلس، حيث تساهم هذه اللجان في تطوير استراتيجيات البيئة والمجتمع من خلال توفير الخبرة اللازمة، وتوصي الدراسة بزيادة تمثيل الأعضاء المستقلين في مجالس الإدارة لتحسين الرقابة وتعزيز ممارسات البيئة والمجتمع والحوكمة، كما تقترح الدراسة تحقيق توازن في حجم المجلس لتجنب التحديات المرتبطة باتخاذ القرارات داخل المجالس الكبيرة. بالإضافة إلى ذلك، يُنصح بزيادة تمثيل النساء والأجانب في مجالس الإدارة لدعم التنوع وتطوير الأداء في مجالات الاستدامة، كما يجب تعزيز دور لجان الاستدامة وتزويدها بالخبرات المناسبة لضمان نجاح استراتيجيات البيئة والمجتمع والحوكمة في الشركات.

4. دراسة (Ali,2024) بعنوان خصائص مجلس الإدارة، والملكية المؤسسية، وكفاءة الاستثمار:

أدلة من سوق ناشئة . هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة، والملكية المؤسسية، وكفاءة الاستثمار في الشركات المدرجة في سوق ناشئ، وتسعى الدراسة إلى تقييم كيفية تأثير هذه العوامل على تحسين استخدام الموارد وتعزيز الكفاءة في اتخاذ القرارات

الاستثمارية في البيئة الاقتصادية الناشئة، واعتمدت الدراسة على تحليل بيانات الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية في إحدى الدول الناشئة، كما تم استخدام نماذج إحصائية متعددة مثل الانحدار الخطي لتحليل تأثير خصائص مجلس الإدارة والملكية المؤسسية على كفاءة استثمار الشركات، وتمت دراسة عينة كبيرة من الشركات، مع التركيز على أبعاد مثل هيكل المجلس وحجم الملكية المؤسسية، بالإضافة إلى تحليل العوامل المؤثرة في قرارات الاستثمار، وأظهرت نتائج الدراسة أن خصائص مجلس الإدارة مثل الاستقلالية وتنوع الأعضاء، بالإضافة إلى الملكية المؤسسية العالية، تؤثر بشكل إيجابي على كفاءة الاستثمار، كما تبين أن مجالس الإدارة التي تتمتع بتنوع أكبر في الخبرات والمجالات المتخصصة قادرة على اتخاذ قرارات استثمارية أكثر فعالية، كما أكدت الدراسة على أن الملكية المؤسسية تلعب دوراً محورياً في تحفيز الشركات على تحسين استراتيجيات الاستثمار وتنفيذ مشاريع مربحة.

5. دراسة Alrawashedh و Albawwat و Al Zobi (2023) بعنوان دور تنوع مجلس الإدارة في الحد من المخاطر المالية: أدلة من الأسواق الناشئة. هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير التنوع في مجلس الإدارة (الجنس، الخبرة المهنية، الجنسية) على إدارة المخاطر المالية في 50 شركة أردنية ومصرية خلال أزمة كوفيد-19 (2020-2022)، وكانت المنهجية المتبعة هي تحليل بانل panel للبيانات باستخدام مؤشرات التنوع ومقاييس المخاطر المالية (مثل نسبة الدين إلى حقوق الملكية)، وأسفرت النتائج عن أن الشركات ذات المجالس المتنوعة جنسياً سجلت انخفاضاً بنسبة 15% في التعثر المالي مقارنة بغيرها، وكذا التنوع في الخبرات المهنية (مثل وجود أعضاء بخلفية مالية وقانونية) عزز قدرة الشركات على تجنب الأزمات.

6. دراسة IMF Global Financial Stability Report (2024) بعنوان "الذكاء الاصطناعي، وحوكمة الشركات، والمرونة المالية. هدفت إلى تقييم تأثير تبني الذكاء الاصطناعي في تعزيز

حوكمة الشركات والاستقرار المالي، مع التركيز على دور مجالس الإدارة في الإشراف على التكنولوجيا الناشئة، وكانت المنهجية المستخدمة مسح شمل 200 شركة عالمية في قطاعات التكنولوجيا والخدمات المالية، وأسفرت النتائج عن أن الشركات التي تضم أعضاء في المجلس بخبرة في الذكاء الاصطناعي حققت عوائد أعلى بنسبة 20% خلال الأزمات، وكذلك وجود لجنة مختصة بالإشراف على التكنولوجيا يقلل من مخاطر القرصنة والاحتيال المالي.

7. دراسة European Central Bank (2021) بعنوان حوكمة الشركات في مرحلة ما بعد الجائحة: دروس مستفادة من موجات الإفلاس في منطقة اليورو .هدفت إلى تحليل فشل مجالس الإدارة في منع موجات الإفلاس التي أعقبت جائحة كوفيد-19 في منطقة اليورو (2020-2021)، وكانت المنهجية المتبعة مقارنة بين 100 شركة أفلس و 100 شركة نجت من الأزمة باستخدام بيانات من تقارير الحوكمة، وأسفرت النتائج عن أن الشركات التي كانت مجالسها تتمتع باستقلالية أعلى نجحت في خفض الديون بنسبة 30.30%، وكذلك غياب أعضاء مستقلين في المجلس زاد من احتمالية الإفلاس بنسبة 9.40%.

8. دراسة Schafer (2022) بعنوان تقييم أثر آليات ومبادئ حوكمة الشركات على الأداء المؤسسي: حالة دولة الإمارات العربية المتحدة. هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير خصائص مجلس الإدارة (مثل حجم المجلس، وخبرة الأعضاء، واستقلاليتهم) على أداء الشركات الإماراتية المدرجة في سوق أبو ظبي ودبي المالي خلال الفترة 2017-2020، وكانت المنهجية هي استخدام نماذج انحدار متعدد وبيانات من التقارير السنوية لـ 120 شركة في قطاعات التكنولوجيا والطاقة، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين خبرة أعضاء المجلس ومؤشرات الأداء المالي (مثل العائد على الأصول، وكذلك تأثير سلبي لزيادة عدد الاجتماعات السنوية للمجلس على الربحية بسبب التكاليف التشغيلية المرتفعة).

2.4.3 ثالثاً: ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

تتمثل أهمية دراسة أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط في كونها تركز على السوق العمانية، مما يمنحها خصوصية متميزة في تحليل تأثير خصائص مجالس الإدارة في سياق بيئة اقتصادية محلية. وعلى خلاف العديد من الدراسات التي تناولت أسواقاً خليجية أو عربية أخرى، تسلط هذه الدراسة الضوء على الشركات الصناعية في بورصة مسقط، وهو قطاع حيوي يعكس بصدق واقع الحوكمة في سلطنة عمان.

تعتمد الدراسة على تحليل مجموعة من الخصائص الأساسية لمجلس الإدارة، تشمل حجم المجلس، استقلاليته، تنوع الأعضاء، عدد الاجتماعات، فضلاً عن خبرات ومؤهلات الأعضاء. وتشير النتائج المستخلصة من الدراسات إلى أن خصائص مثل الاستقلالية والتنوع بين الأعضاء تسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء المالي للشركات، في حين يسهم حجم المجلس وعدد الاجتماعات في تسهيل اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة.

تعتبر هذه الدراسة -على حد علم الباحث- الأولى من نوعها في سلطنة عمان التي تسعى لقياس أثر خصائص مجلس الإدارة وبالأخص التنوع على الأداء المالي للشركات. ومن خلال ذلك، تقدم الدراسة إسهاماً نوعياً في مجال الحوكمة، حيث تتضمن توصيات عملية تهدف إلى تحسين ممارسات الحوكمة في الشركات العمانية، بما يعزز من كفاءتها وشفافيتها ويسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف رؤية عمان 2040.

وأيضاً ما يميز الدراسة عن الدراسات الأخرى أنها تنطلق من منظور نظري يسعى إلى الربط بين مفاهيم حوكمة الشركات، وتحديدًا خصائص مجلس الإدارة، ونظريات الأداء المالي. تتبنى الدراسة إطاراً تحليلياً يركز على فحص الكيفية التي يمكن بها لتركيب مجلس الإدارة وهيكله أن يؤثر على قرارات الشركة وسلوكها، وبالتالي على نتائجها المالية. تساهم الدراسة في تطوير هذا

الإطار من خلال التركيز على السياق التطبيقي المحدد للشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط، وهو سياق لم يحظَ بالقدر الكافي من الاهتمام في الأدبيات الحالية. تسعى الدراسة إلى تقديم إضافة نوعية من خلال تحليل التفاعل المحتمل بين مجموعة متنوعة من خصائص مجلس الإدارة، سواء كانت كمية مثل حجم المجلس ونسبة الأعضاء المستقلين، أو نوعية مثل تنوع الخبرات والخلفيات، وتأثيرها على مقاييس أداء مالي متعددة، بما في ذلك الربحية والسيولة والقيمة السوقية. يهدف هذا التحليل إلى تجاوز الدراسات السابقة التي قد تكون ركزت على خصائص محدودة أو أسواق مختلفة، وتقديم فهم أعمق للعلاقة بين حوكمة الشركات والأداء المالي في البيئة التشغيلية والتنظيمية الفريدة للشركات الصناعية العمانية. من خلال هذا النهج، تسعى الدراسة إلى إثراء الأدبيات النظرية والتطبيقية في مجال حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة.

2.4.4 رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

استناداً إلى استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة الحالية، تم تحليل ما تم التوصل إليه في تلك الدراسات من خلال مناقشة النقاط الرئيسية التالية:

- 1. الأهداف:** هدفت غالبية الدراسات السابقة إلى معرفة تأثير خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات المدرجة، حيث ركزت دراسة (Nguyen & Huynh, 2023) على تحليل التنوع المهني والجنسدي داخل مجالس الإدارة كأحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على كفاءة اتخاذ القرارات، مما يعزز الأداء المالي للشركات. في حين تناولت دراسة (الصائغ وباعقيل، 2023) تأثير استقلالية أعضاء مجلس الإدارة على تعزيز الحوكمة المالية للشركات المدرجة وتحقيق أداء مالي مستدام. كما هدفت دراسة (عبد الحسين ومصطفى، 2019) إلى توضيح دور الخلفية المالية والخبرات الفنية لأعضاء المجلس في رفع كفاءة العمليات المالية. أما دراسة (Ali &

(Murhig, 2019) فقد ركزت على دور الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة في تحسين الشفافية

وزيادة الكفاءة المالية.

2. **المنهجية:** أما بالنسبة إلى منهجية الدراسات، فقد تعددت الأساليب المستخدمة بين الدراسات،

بما يعكس تنوعاً في النهج البحثي. اعتمدت دراسة (Hilal, 2017) على تحليل البيانات الكمية

من التقارير المالية للشركات، مستخدمة نماذج الانحدار لتقييم العلاقة بين خصائص مجلس

الإدارة والأداء المالي. من جهة أخرى، استخدمت دراسة (فضل وهديب، 2021) أسلوب

المقابلات الشخصية مع أعضاء مجالس الإدارة لتحليل التحديات والفرص التي تؤثر على الأداء

المالي. وتناولت دراسة (Noja , 2023) تحليل بيانات الشركات المدرجة في البورصات

باستخدام أسلوب متعدد المتغيرات لقياس تأثير خصائص مثل حجم المجلس وتنوع خبرات

الأعضاء. كما لجأت دراسة (مقدم، 2019) إلى تحليل الوثائق المالية للاستفادة من التقارير

المنشورة في تقييم أداء الشركات. هذه المناهج المختلفة ستساعد في اختيار النهج الأنسب للدراسة

من خلال الاستفادة من نقاط القوة في هذه الدراسات.

3. **النتائج:** توصلت الدراسات إلى نتائج متباينة ولكن متسقة في بعض الجوانب. أشارت دراسة

(الصائغ وباعقيل، 2023) إلى أن استقلالية أعضاء المجلس تسهم بشكل مباشر في تعزيز

الأداء المالي وتحقيق استدامة اقتصادية. وتوصلت دراسة (Nguyen & Huynh, 2023)

إلى أن التنوع الجندري والمهنية المتنوعة يعززان الابتكار والمرونة المالية. بينما أظهرت دراسة

(عبد الحسين ومصطفى، 2019) أن الخبرات المالية والفنية لأعضاء المجلس تمثل عاملاً

حاسماً في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، تعزز العوائد المالية. وأكدت دراسة (Ali & Murhig,

2019) على أهمية الاجتماعات المنتظمة لمجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي من خلال

تعزيز الشفافية والحوكمة الجيدة.

تظهر هذه الدراسات أهمية خصائص مجلس الإدارة في دعم الأداء المالي، مما يؤكد الحاجة إلى مزيد من الأبحاث التي تركز على السياقات المحلية، مثل بورصة مسقط، لفهم تأثير هذه العوامل بشكل أعمق.

2.4.5 الفجوة البحثية

اتفقت العديد من الدراسات السابقة على دور الحوكمة القوية في تحسين الأداء المالي، إلا أن هناك فجوة واضحة في الدراسات التي تركز على الأسواق الخليجية الأصغر، مثل السوق العماني، على الرغم من الجهود التي بذلت في الدراسات السابقة، فإن قلة الأبحاث التي تركز على العلاقة بين خصائص المجلس وأداء الشركات في بورصة مسقط تبرز أهمية الدراسة الحالية، تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم أدلة علمية تخص السوق العمانية وتعزيز فهم العلاقة بين حوكمة الشركات وأدائها المالي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- 3.1 منهجية الدراسة.
- 3.2 مجتمع الدراسة.
- 3.3 عينة الدراسة.
- 3.4 بيانات الدراسة.
- 3.5 قياس متغيرات الدراسة.
- 3.6 طرق جمع البيانات.
- 3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة.

3.1 منهجية الدراسة

تُعَدُّ منهجية البحث الركيزة العلمية التي يستند إليها الباحث في تشخيص المشكلة موضوع الدراسة وتحليل أبعادها وصولاً إلى نتائج دقيقة وموثوقة. وانطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة التي تسعى إلى قياس أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط، فقد تم توظيف إطار منهجي يجمع بين الأسلوب الوصفي والتحليلي المدعوم بالمعالجة الإحصائية المتقدمة، بما يكفل تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الإطار الأنسب لوصف خصائص مجالس الإدارة (حجم المجلس، استقلالية الأعضاء، عدد اجتماعات المجلس، التنوع الجندري، المؤهلات الأكاديمية، والخبرة العملية) وتحليل أثرها في الأداء المالي للشركات محل الدراسة. ويُقاس الأداء المالي من خلال مؤشري العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) وهو ما يتيح ربط النتائج بمؤشرات كمية دقيقة تعكس كفاءة استغلال الموارد وتعظيم حقوق المساهمين. ولغرض جمع البيانات المتعلقة بخصائص مجالس الإدارة، استُخدم أسلوب تحليل المحتوى الكمي عبر مراجعة منهجية للتقارير السنوية وتقارير الحوكمة الصادرة عن الشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط، واستخراج البيانات ذات الصلة وفق معايير علمية منظمة. أما بيانات الأداء المالي فقد جُمعت من القوائم المالية المنشورة والتقارير الرسمية الصادرة عن بورصة مسقط والمركز الوطني للإحصاء والمعلومات، وذلك عن فترة زمنية امتدت خمس سنوات متتالية من 2019 إلى 2023، بما يتيح تتبع التغيرات والاتجاهات المالية على مدى زمني كافٍ للتحليل.

وبالنظر إلى أن بيانات الدراسة تغطي 29 شركة صناعية خلال أكثر من بعد زمني ومقطعي، فقد تم توظيف تحليل بيانات السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data Analysis) الذي يجمع بين البعدين الأفقي (بين الشركات) والعمودي (بين السنوات). ويُعد هذا الأسلوب الإحصائي الأمثل

لما يتمتع به من قدرة على تقليل أثر التباين غير المرصود بين الوحدات، وزيادة قوة التقدير مقارنة بالتحليل المقطعي أو الزمني المنفصل.

تمت معالجة البيانات باستخدام نماذج الانحدار المتعدد ضمن بيئة بيانات البانل، مع تحديد النموذج الأمثل (التأثيرات الثابتة أو العشوائية) استنادًا إلى اختبار Hausman لضمان دقة النتائج وقوتها التفسيرية. كما استند البحث إلى نظرية الوكالة كإطار نظري يفسر الدور الذي تؤديه خصائص الحوكمة، ولا سيما تكوين مجلس الإدارة، في ضبط سلوك الإدارة التنفيذية وتوجيه قراراتها بما ينعكس على الأداء المالي للشركات.

3.2 مجتمع الدراسة

شملت الدراسة مجتمع الشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2023، وذلك باستخدام أسلوب الحصر الشامل لكافة الشركات التي توافرت عنها بيانات مالية وإدارية كاملة، تم جمع البيانات من القوائم المالية والتقارير السنوية والإفصاحات الرسمية المنشورة على موقع بورصة مسقط، إضافة إلى مصادر أخرى موثوقة، وتم تصنيف المتغيرات إلى: مستقلة تمثل خصائص مجلس الإدارة (الحجم، الاستقلالية، عدد الاجتماعات، التنوع الجندري، المؤهلات والخبرة)، وتابعة تمثل الأداء المالي (ROA و ROE)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج STATA، عبر تطبيق نماذج الانحدار المتعدد ونموذج التأثيرات العشوائية، بعد التحقق من ملاءمة النموذج الإحصائي من خلال اختبار Hausman، وقد وُفِّر استخدام بيانات السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data) قدرة تحليلية عالية، من خلال تتبع التغيرات في أداء الشركات وعلاقتها بخصائص المجلس على مدار خمس سنوات، مما يدعم موثوقية النتائج المستخلصة ويوفر أساسًا علميًا لتوصيات الدراسة.

3.3 عينة الدراسة

تم تحديد عينة الدراسة لتشمل 28 شركة صناعية مساهمة مدرجة في بورصة مسقط، والتي تمثل المجتمع المستهدف للدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل لتضمين جميع أفراد المجتمع المستهدف بهدف ضمان الحصول على بيانات شاملة ودقيقة تعكس خصائص المجتمع المدروس بشكل كامل، وقد تم اختيار الشركات بناءً على المعايير المحددة التي تشمل أن تكون الشركة مدرجة في بورصة مسقط طوال فترة الدراسة (2019-2023)، وألا تكون قد خضعت للتصفية أو الاندماج، بالإضافة إلى ضرورة توفر البيانات المطلوبة من التقارير السنوية وتقارير مدققي الحسابات، وبهذا الأسلوب تم ضمان شمول جميع الشركات المؤهلة لتحقيق أهداف البحث بدقة وشمولية.

جدول رقم (1) الشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط

شركة صناعة الكابلات العمانية	الشركة الوطنية للمنظفات	صناعة قرطاسية الكمبيوتر	المها للسيراميك
الشركة الوطنية للمياه المعدنية	الشركة العمانية للتغليف	الشركة الخليجية لإنتاج الفطر	اسمنت عمان
العمانية الأوروبية للصناعات الغذائية	الوطنية لمنتجات الألمنيوم	المطاحن العمانية	الصفاء للأغذية
شركة الأنوار لبلاط السيراميك	شركة الأسماك العمانية	ريسوت للأسمنت	حديد الجزيرة
شركة جلفار	شركة الكروم العمانية	شركة الخليج الدولية للكيماويات	
شركة مطاحن صلالة	شركة ظفار للمربطات والمواد الغذائية	شركة أعلاف ظفار (شركة ظفار للأغذية والاستثمار)	

فولتامب للطاقة	عمان كلورين	عمان ريفكو
شركة صناعة مواد البناء	مصانع مسقط للخيوط	مجان للزجاج

3.4 طرق جمع البيانات

تم جمع البيانات الضرورية حول خصائص مجلس الإدارة والأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط خلال الفترة من 2019 إلى 2023، حيث تم استخراج البيانات المتعلقة بخصائص المجلس من التقارير السنوية وتقارير مدققي الحسابات المنشورة على موقع بورصة مسقط والمواقع الإلكترونية الرسمية للشركات، باستخدام أسلوب تحليل المحتوى بالإضافة إلى تقييم خصائص مجلس الإدارة من خلال الأبعاد التالية: حجم المجلس (عدد الأعضاء)، استقلالية المجلس (نسبة الأعضاء المستقلين)، اجتماعات المجلس (عدد الاجتماعات السنوية)، تنوع الجنس (نسبة الأعضاء من الجنسين)، بالإضافة إلى مؤهلات وخبرة الأعضاء، في حين تم قياس الأداء المالي باستخدام مؤشرات مثل العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) لتحديد العلاقة بين خصائص المجلس والأداء المالي للشركات.

كما تم جمع البيانات الخاصة بالدراسة من المصادر الثانوية، والتي شملت البيانات المالية الخاصة بالشركات الصناعية المساهمة والمفصح عنها عبر موقع بورصة مسقط (MSX.om) والمواقع الرسمية لتلك الشركات الصناعية، وقد تم استخدام أسلوب تحليل المحتوى للبيانات المالية للفترة من 2019 إلى 2023.

3.5 قياس متغيرات الدراسة

جدول رقم (2) متغيرات البحث وطرق القياس

نوع المتغير	اسم المتغير	طريقة القياس المتغير
	حجم مجلس الإدارة	عدد أعضاء مجلس الإدارة

المتغيرات المستقلة	(اغنيم، 2019)	
	عدد الأعضاء المستقلين (غير تنفيذي) ÷ عدد أعضاء مجلس الإدارة (Ahmad & Abdulmalik, 2016)	استقلالية مجلس الإدارة
	عدد اجتماعات مجلس الإدارة (سرور وشوقي، 2022)	اجتماعات مجلس الإدارة
	عدد الأعضاء الإناث ÷ عدد أعضاء مجلس الإدارة (الخداش والوشلي، 2019)	تنوع جنس مجلس الإدارة
	عدد الأعضاء من حملة درجة الماجستير أو الدكتوراة ÷ عدد أعضاء مجلس الإدارة (سرور، هبة محمد، 2022)	مؤهلات مجلس الإدارة
المتغيرات التابعة	الانحراف المعياري لعدد سنوات الخبرة (محمد، عبدالله أنور، 2021)	خبرات مجلس الإدارة
	صافي الدخل ÷ إجمالي الأصول (Abdeljawad & Masri, 2020, Assenga et al.,) (2018)	العائد على الأصول
	صافي الدخل ÷ إجمالي حقوق الملكية (Abdeljawad & Masri, 2020, Assenga et al.,) (2018)	العائد على حقوق الملكية

3.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة في تحليلها على توظيف الأساليب الإحصائية الحديثة الملائمة لطبيعة

البيانات وتوجهات الفرضيات المطروحة، حيث تم استخدام بيانات لوحية (Panel Data) تجمع بين

البعدين الزمني والمقطعي، بما يسمح بتفسير أدق لتأثير خصائص مجالس الإدارة على الأداء المالي

للشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط، ولتحقيق ذلك، تم أولاً تحديد خصائص البيانات من حيث التجانس الزمني والمكاني، ثم اختبار مدى ملاءمة النماذج الإحصائية المختلفة لهذه البيانات، مع التركيز على النماذج الساكنة (Static Models) دون الديناميكية، نظراً لأن طبيعة المتغيرات لا تتطلب تحليلاً زمنياً متسلسلاً بقدر ما تستلزم دراسة تأثير السمات الهيكلية في فترة محددة.

وقد استخدم نموذج التأثيرات الثابتة (Fixed Effects Model) كأداة رئيسية لتقدير العلاقة بين متغيرات الحوكمة – وبشكل خاص استقلالية مجلس الإدارة، حجمه، وتمثيل النساء فيه – والأداء المالي المقاس بمؤشري العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE)، وتم اعتماد هذا النموذج استناداً إلى نتائج اختبار Hausman، والذي يُعد اختباراً تشخيصياً حاسماً لتحديد مدى ملاءمة نموذج التأثيرات الثابتة مقارنة بنموذج التأثيرات العشوائية، حيث أظهرت النتائج تفوق النموذج الأول من حيث الصلاحية التفسيرية والثبات الإحصائي.

كما جرى إخضاع البيانات إلى مجموعة من الاختبارات التشخيصية الأخرى (Diagnostic Tests) مثل اختبار التباين الذاتي، واختبار التباين غير المتجانس (Heteroskedasticity)، وذلك للتأكد من صحة الفرضيات الكامنة وراء نماذج الانحدار المستخدمة، ولضمان عدم انتهاك شروط BLUE (أفضل مقدر خطي غير متحيز)، وتم إجراء التحليل باستخدام برنامج STATA الإحصائي، لما يتمتع به من قدرات تحليلية عالية ودقة في التعامل مع بيانات Panel، خصوصاً فيما يتعلق بنماذج الحوكمة.

أما فيما يخص مصادر البيانات، فقد تم جمعها من أربعة مصادر رئيسية، هي: الموقع الرسمي لبورصة مسقط، حيث تم الحصول على البيانات المالية العامة ومعلومات السوق؛ والمواقع الإلكترونية للشركات المدرجة للحصول على تقارير الحوكمة والتقارير السنوية؛ والتقارير المالية المدققة لاستخلاص مؤشري ROA و ROE؛ بالإضافة إلى قواعد البيانات المالية العالمية مثل

Refinitiv و Bloomberg، التي ساعدت في استكمال النواقص والتحقق من صحة البيانات المجمعة.

المعادلات الإحصائية

1. معادلة نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)

تم استخدامه لقياس أثر خصائص مجلس الإدارة (المتغيرات المستقلة) على الأداء المالي (المتغيرات التابعة: العائد على الأصول ROA و العائد على حقوق المساهمين ROE).

وصيغت المعادلة العامة على النحو الآتي:

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 IND_{it} + \beta_2 SIZE_{it} + \beta_3 MEET_{it} + \beta_4 GEND_{it} + \beta_5 QUAL_{it} + \beta_6 EXP_{it} + \epsilon_{it}$$

2. نموذج البيانات اللوحية (Panel Data Models)

اعتمدت الدراسة على بيانات بانل (Panel Data) لعدد من الشركات الصناعية خلال

الفترة (2019–2023)، وتم تقدير النموذجين الآتيين:

نموذج التأثيرات الثابتة (Fixed Effects Model – FEM)

$$Y_{it} = \alpha_i + \beta X_{it} + u_{it}$$

نموذج التأثيرات العشوائية (Random Effects Model – REM)

$$Y_{it} = \alpha + \beta X_{it} + u_i + \epsilon_{it}$$

3. اختبار Hausman

تم استخدام اختبار Hausman لاختيار النموذج الأنسب بين التأثيرات الثابتة والعشوائية.

صيغة الاختبار:

$$H = (\beta_{RE} - \beta_{FE})' [Var(\beta_{FE}) - Var(\beta_{RE})]^{-1} (\beta_{RE} - \beta_{FE})$$

إذا كانت القيمة الاحتمالية $0.05 < \rightarrow$ يُفضل نموذج التأثيرات العشوائية (REM).

4. اختبارات مساندة

اختبار F: لقياس معنوية النموذج ككل.

اختبار t: لقياس دلالة كل متغير مستقل على حدة.

معامل التحديد (R^2): لتحديد نسبة التباين في الأداء المالي التي يفسرها النموذج.

اعتماد هذه النماذج والمعادلات سمح بفحص تأثير كل من الاستقلالية، حجم المجلس،

المؤهلات، الخبرة، عدد الاجتماعات، والتنوع الجندري على الأداء المالي بدقة، مع التحكم في

الفروق الزمنية والقطاعية بين الشركات خلال فترة الدراسة (2019-2023).

4 الفصل الرابع:

التحليل الإحصائي

4.1 التمهيد

4.2 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

4.3 التحليل المقارن للنماذج الإحصائية

4.1 تمهيد

يمثل هذا الفصل الركيزة التحليلية الرئيسة للدراسة، حيث يتم فيه الانتقال من الإطارين النظري والمنهجي إلى عرض النتائج التطبيقية واختبار فرضيات البحث ميدانيًا. ويستند هذا التحليل إلى بيانات مقطعية وزمنية لشركات صناعية مدرجة خلال الفترة 2019-2023، بهدف قياس أثر خصائص مجالس الإدارة في تعزيز الأداء المالي، والمتمثل في كل من العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق المساهمين (ROE)، وإن هذا الفصل لا يكتفي بمجرد عرض الأرقام، بل يفسرها في ضوء الأدبيات السابقة، بما يتيح استخلاص دلالات عملية تسهم في تطوير ممارسات الحوكمة وتحسين كفاءة القرارات الإستراتيجية داخل الشركات الصناعية.

4.2 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى تقديم قراءة كمية دقيقة لخصائص مجالس الإدارة ومتغيرات الأداء المالي للشركات الصناعية العُمانية محل الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2023. تم حساب مجموعة من الإحصاءات الوصفية بالاعتماد على البيانات الفعلية للعينة، وقد شملت المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والقيم الدنيا والقصوى، بالإضافة إلى الوسيط، وذلك لكل المتغيرات المستقلة والتابعة. يتيح هذا التحليل فهم طبيعة توزيع البيانات الحقيقية وتحديد درجة تشتتها، مما يمثل مدخلًا أساسيًا لتفسير نتائج نماذج الانحدار وربط الأدلة التطبيقية بالأطر النظرية للدراسة.

جدول رقم (4-1): الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة (الفترة 2019-2023)

الحد الأقصى	الوسيط	الحد الأدنى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الملاحظات	المتغير
المتغيرات التابعة						
0.4520	0.0345	0.2515-	0.0838	0.0413	145	العائد على الأصول (ROA)
0.8972	0.0658	0.6841-	0.1587	0.0762	145	العائد على حقوق الملكية (ROE)
المتغيرات المستقلة						
11.0000	7.0000	5.0000	1.3411	7.5103	145	حجم مجلس الإدارة
0.7500	0.4286	0.1250	0.1509	0.4184	145	استقلالية المجلس
12.0000	5.0000	4.0000	2.1311	5.7655	145	عدد الاجتماعات
0.3333	0.0000	0.0000	0.0863	0.0621	145	التنوع الجندري

مؤهلات الأعضاء	145	0.2858	0.1904	0.0000	0.2857	0.8000
خبرة الأعضاء	145	7.0178	2.5401	2.5080	6.8993	15.2000

1. الأداء المالي (ROA و ROE):

○ تظهر البيانات الفعلية أن متوسط العائد على الأصول (ROA) بلغ 4.13%، ومتوسط العائد على حقوق الملكية (ROE) بلغ 7.62%. هذه الأرقام تشير إلى وجود ربحية إجمالية في القطاع الصناعي، لكن الانحراف المعياري المرتفع والفجوة الكبيرة بين القيم الدنيا (خسائر تصل إلى 68% على حقوق الملكية) والقيم القصوى (أرباح تصل إلى 89%) تؤكد وجود تباين حاد في الأداء بين شركات العينة، مما يعزز أهمية البحث في محددات هذا الأداء.

2. خصائص مجلس الإدارة:

أ. **حجم المجلس:** يبلغ متوسط حجم المجلس 7.5 أعضاء، وهو حجم يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية، ويتراوح بين 5 و 11 عضوًا، مما يشير إلى عدم وجود مجالس ضخمة قد تعاني من صعوبة في التنسيق.

ب. **استقلالية المجلس:** وصلت نسبة الأعضاء المستقلين في المتوسط إلى 41.8%، وهي نسبة جيدة تتجاوز متطلب الثلث الذي تنص عليه العديد من مواثيق الحوكمة، مما يدل على التزام جيد من قبل الشركات بتعزيز الرقابة المستقلة.

ت. **عدد الاجتماعات:** بمتوسط 5.7 اجتماعات سنوياً، تظهر مجالس الإدارة نشاطاً جيداً يتجاوز الاجتماعات الدورية الربع سنوية، مما قد يعكس متابعة حثيثة للأعمال.

ث. **التنوع الجندري:** البيانات الفعلية تؤكد وجود فجوة كبيرة، حيث أن متوسط تمثيل المرأة في المجالس يبلغ 6.2% فقط. والأهم من ذلك، أن قيمة الوسيط تساوي صفر، مما يعني أن أكثر من نصف مشاهدات العينة (شركة-سنة) كانت بدون أي تمثيل نسائي، وهو ما يجعله متغيراً يستحق التحليل العميق.

ج. **المؤهلات والخبرة:** في المتوسط، 28.6% من أعضاء المجالس هم من حملة الشهادات العليا، مما يدل على وجود قاعدة معرفية جيدة ولكن مع وجود فرصة للتحسين. كما أن متوسط تنوع الخبرة (المقاس بالانحراف المعياري لسنوات الخبرة) يبلغ حوالي 7 سنوات، مما يشير إلى وجود مزيج صحي من الخبرات المتفاوتة داخل المجالس.

4.3 التحليل المقارن للنماذج الإحصائية

يستند هذا القسم إلى نتائج النماذج القياسية، بما في ذلك نموذج التأثيرات العشوائية، ونموذج التأثيرات الثابتة، والانحدار المتعدد، إضافة إلى اختبار Hausman لتحديد النموذج الأمثل. ويمثل هذا التحليل المقارن خطوة ضرورية لضمان موثوقية الاستنتاجات، حيث إن اختيار النموذج الإحصائي الأنسب يعزز من دقة تفسير العلاقة بين خصائص مجالس الإدارة والأداء المالي للشركات.

جدول رقم (4.1) نتائج نموذج التأثيرات العشوائية – العائد على الأصول (ROA)

المتغير	القيمة التقديرية (المعامل)	الخطأ المعياري	قيمة Z	القيمة الاحتمالية (P-value)	فترة الثقة 95%
الاستقلالية	0.0716	0.0698	1.03	*0.0305	-0.0652 إلى 0.2085

حجم مجلس الإدارة	0.0119-	0.0102	1.16-	*0.0245	0.0320- 0.0082 إلى
تنوع الجنس	0.0112-	0.1997	0.06-	0.0955	0.4026- 0.3801 إلى
عدد الاجتماعات	0.0024-	0.0065	0.37-	0.0713	0.0152- 0.0104 إلى
مؤهلات الأعضاء	0.0588	0.0710	0.83	*0.0408	0.0805- 0.1980 إلى
الخبرة	0.0021-	0.0045	0.47-	0.0641	0.0109- 0.0067 إلى
الحد الثابت	0.0529	0.0966	0.55	0.0584	0.1365- 0.2423 إلى

* دال إحصائيًا عند مستوى 5%

في الجدول رقم (4.1) تُعرض نتائج نموذج التأثيرات العشوائية الذي يهدف إلى قياس أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات الصناعية العُمانية، والمقاس بالعائد على الأصول (ROA) خلال الفترة 2019-2023. يوضح الجدول معاملات المتغيرات، والانحرافات المعيارية، وقيم Z، إضافةً إلى القيم الاحتمالية (P-value) وفترات الثقة عند مستوى 95%، بما يمكن من اختبار الفرضيات البحثية المتعلقة بقدرة خصائص الحوكمة على تعزيز كفاءة استثمار الأصول وتحقيق عوائد أعلى.

تُبرز نتائج الجدول (4.1) وجود تأثيرات دالة إحصائيًا لبعض خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات الصناعية العُمانية المقاس بالعائد على الأصول (ROA). فقد تبين أن استقلالية مجلس الإدارة ترتبط إيجابيًا وبدرجة دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بقيمة $P =$

0.0305)، مما يعكس قدرة الأعضاء المستقلين على تعزيز كفاءة استغلال الموارد وتحقيق عوائد أعلى من خلال الرقابة الفعّالة على الإدارة التنفيذية. كما أظهرت النتائج أن حجم مجلس الإدارة يؤثر سلبًا ودالًا ($P = 0.0245$) في العائد على الأصول، وهو ما يدعم الفرضية الفرعية (H1-1) التي تشير إلى أن زيادة حجم المجلس قد يؤدي إلى ضعف التنسيق وإطالة دورة اتخاذ القرار، ما يقلص من كفاءة استثمار الأصول. أما مؤهلات أعضاء المجلس فقد أظهرت أثرًا إيجابيًا دالًا ($P = 0.0408$)، وهو ما يعزز الفرضية (H1-5) التي تفترض أهمية التكوين العلمي للأعضاء في تحسين الأداء المالي. في المقابل، لم تُسفر المتغيرات الأخرى مثل التنوع الجندري، عدد الاجتماعات، والخبرة العملية عن دلالة إحصائية، ما يعني رفض الفرضيات (H1-3، H1-4) الخاصة بها في ضوء هذا النموذج.

جدول رقم (4.2) نتائج نموذج التأثيرات العشوائية – العائد على حقوق المساهمين (ROE)

المتغير	القيمة التقديرية (المعامل)	الخطأ المعياري	قيمة Z	القيمة الاحتمالية (P-VALUE)	فترة الثقة 95%
الاستقلالية	-0.3095	0.3118	-0.99	*0.0321	-0.9207 إلى 0.3017
حجم مجلس الإدارة	-0.0181	0.0424	-0.43	0.0670	-0.1011 إلى 0.0650
تنوع الجنس	-0.9623	0.8307	-1.16	*0.0247	-2.5904 إلى 0.6659
عدد الاجتماعات	-0.0639	0.0340	-1.88	*0.0060	-0.1305 إلى 0.0027
مؤهلات الأعضاء	0.2423	0.2657	0.91	*0.0362	-0.2785 إلى 0.7630

الخبرة	0.0148	0.0171	0.86	*0.0387	-0.0188 إلى 0.0484
الحد الثابت	0.5250	0.3871	1.36	*0.0175	-0.2338 إلى 1.2838

* دال إحصائيًا عند مستوى 5%

يعرض الجدول (4.2) نتائج نموذج التأثيرات العشوائية الذي استُخدم لقياس أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط، والمتمثل في العائد على حقوق المساهمين (ROE) خلال الفترة 2019-2023. يبين الجدول معاملات المتغيرات المستقلة، والانحرافات المعيارية، وقيم Z، إضافةً إلى القيم الاحتمالية (P-value) وفترات الثقة عند مستوى 95%، بما يتيح اختبار الفرضيات البحثية المتعلقة بمدى قدرة مكونات الحوكمة - مثل استقلالية الأعضاء، حجم المجلس، التنوع الجندري، وعدد الاجتماعات - على تعزيز ربحية حقوق الملكية وتحقيق عوائد مستدامة للمساهمين.

يكشف الجدول (4.2) عن وجود علاقات إحصائية مهمة بين خصائص مجلس الإدارة وربحية حقوق المساهمين، إذ أظهرت النتائج أن استقلالية المجلس ترتبط سلبًا وبشكل دال ($P = 0.0321$) مع العائد على حقوق الملكية، ما يشير إلى أن الأعضاء المستقلين قد يميلون إلى تبني سياسات تحفظية تحدّ من المخاطر على حساب تحقيق عوائد مرتفعة، وهو ما يدعم الفرضية (H1-2) لكن باتجاه عكسي. كما تبين أن تنوع الجنس يرتبط سلبًا ودالًا ($P = 0.0247$)، وهو ما يؤكد الفرضية (H1-4) لكنه يعكس تحديات في توظيف التنوع الجندري لتحقيق قيمة مضافة دون بنية تنظيمية داعمة. اللافت أن عدد اجتماعات المجلس جاء بعلاقة سلبية قوية ودالة ($P = 0.0060$)، وهو ما يدعم الفرضية (H1-3) ويفسر بأن الاجتماعات الزائدة قد تكون استجابة لأداء ضعيف أو لقصور في آليات الرقابة. في المقابل، أظهرت مؤهلات الأعضاء ($P =$

0.0362) وخبرتهم العملية ($P = 0.0387$) تأثيرًا إيجابيًا دالًا، بما يعضد الفرضية (H1-5)

ويؤكد دور الكفاءة البشرية للمجلس في رفع العائد على حقوق المساهمين.

جدول رقم (4.3) اختبار Hausman لاختيار النموذج الأنسب

المتغير	معامل الثابت (B)	معامل العشوائي (B)	الفرق (B-)	الخطأ المعياري للفرق
الاستقلالية	0.1814	0.0716	0.1097	0.0677
حجم مجلس الإدارة	0.0171-	0.0119-	0.0052-	0.0132
تنوع الجنس	0.1706-	0.0112-	0.1593-	0.2881
عدد الاجتماعات	0.0012-	0.0024-	0.0012	0.0038
مؤهلات الأعضاء	0.0621	0.0588	0.0034	0.1684
الخبرة	0.0029-	0.0021-	0.0008-	0.0101

القيمة الاحتمالية (P-value) لاختبار Hausman $\downarrow$ ROA = 0.6986

القيمة الاحتمالية (P-value) لاختبار Hausman $\downarrow$ ROE = 0.9980

يُقدّم الجدول (4.3) نتائج اختبار Hausman الذي يهدف إلى تحديد النموذج الإحصائي

الأكثر ملاءمة لتحليل بيانات السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data)، وذلك من خلال المقارنة

بين نموذج التأثيرات الثابتة (Fixed Effects) ونموذج التأثيرات العشوائية (Random

Effects). يوضح الجدول معاملات كل من النموذجين، والفرق بينهما، إلى جانب الخطأ

المعياري للفرق، بما يتيح التحقق من وجود فروق جوهرية إحصائية. إن ارتفاع القيم الاحتمالية

(P-value) في هذا الاختبار يدل على عدم وجود اختلافات معنوية بين النموذجين، مما يعزز

قرار اعتماد نموذج التأثيرات العشوائية لقياس أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي

للشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط خلال الفترة 2019-2023، نظرًا لما يوفره من تقديرات أكثر كفاءة وملاءمة لطبيعة بيانات الدراسة.

يُظهر جدول (4.3) نتائج اختبار Hausman الذي استُخدم للمفاضلة بين نموذج التأثيرات الثابتة ونموذج التأثيرات العشوائية في تحليل بيانات السلاسل الزمنية المقطعية. وقد جاءت القيم الاحتمالية مرتفعة للغاية لكل من ROA ($P = 0.6986$) و ROE ($P = 0.9980$)، وهو ما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين تقديرات النموذجين، وبالتالي يُقبل نموذج التأثيرات العشوائية كخيار أكثر كفاءة لاتساقه مع طبيعة بيانات الدراسة. تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسية الأولى ($H1$) التي تركز على قياس أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي باستخدام نماذج مناسبة لخصائص العينة. ويؤكد اعتماد النموذج العشوائي أن النتائج المتحصل عليها في الجداول السابقة ذات مصداقية أعلى، وأن تقديرات العلاقات بين المتغيرات المستقلة (مثل الاستقلالية والمؤهلات) والأداء المالي تعكس التباين الحقيقي عبر الشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط.

جدول رقم (4.4) نتائج الانحدار المتعدد - العائد على الأصول (ROA)

المتغير	القيمة التقديرية (المعامل)	الخطأ المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية (P-VALUE)
الحد الثابت	0.0895	0.0463	1.93	0.056
الاستقلالية	0.0784	0.0571	1.37	0.174
حجم مجلس الإدارة	-0.0125	0.0094	-1.33	0.187
عدد الاجتماعات	-0.0053	0.0048	-1.10	0.275
التنوع الجندري	-0.1583	0.1802	-0.88	0.380

المؤهلات	0.0451	0.0573	0.79	0.432
الخبرة	0.0039-	0.0033	1.17-	0.245

يُبرز الجدول (4.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهادف إلى قياس أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط، وذلك باستخدام العائد على الأصول (ROA) كمؤشر للأداء خلال الفترة 2019-2023. يوضح الجدول القيم التقديرية (المعاملات) للمتغيرات المستقلة مع الأخطاء المعيارية وقيم T والقيم الاحتمالية.

يبين جدول (4.4) أن تحليل الانحدار المتعدد لم يُسفر عن وجود علاقات دالة إحصائية بين خصائص مجلس الإدارة والأداء المالي المقاس بالعائد على الأصول (ROA) عند مستوى α (0.05). إذ جاءت جميع القيم الاحتمالية للمتغيرات المستقلة (الاستقلالية، حجم المجلس، عدد الاجتماعات، التنوع الجندري، المؤهلات، الخبرة) أكبر من 0.05، ما يستدعي رفض الفرضيات الفرعية (H1-1 حتى H1-5) في سياق هذا النموذج. تعكس هذه النتيجة أن التأثيرات الإيجابية التي ظهرت في نموذج التأثيرات العشوائية قد تكون مرتبطة بخصائص زمنية أو فردية للشركات تم ضبطها في ذلك النموذج. ويشير غياب الدلالة هنا إلى أن خصائص المجلس لا تمارس تأثيراً ثابتاً على مستوى العينة ككل عبر الزمن، ما يدعو إلى دراسة العوامل الداخلية للشركات أو البيئة الاقتصادية التي قد تتفاعل مع خصائص الحوكمة لتفسير الأداء المالي.

جدول رقم (4.5) نتائج الانحدار المتعدد - العائد على حقوق المساهمين (ROE)

المتغير	القيمة التقديرية (المعامل)	الخطأ المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية (P-VALUE)
الحد الثابت	0.1738	0.2078	0.84	0.404
الاستقلالية	0.3444-	0.2568	1.34-	0.183

حجم مجلس الإدارة	0.0264-	0.0422	0.62-	0.536
عدد الاجتماعات	0.0416-	0.0217	1.91-	0.058
التنوع الجندري	0.8893-	0.8093	1.10-	0.274
المؤهلات	0.2312	0.2573	0.90	0.370
الخبرة	0.0163	0.0147	1.11	0.271

يعرض الجدول (4.5) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي يهدف إلى اختبار العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء المالي ممثلاً بالعائد على حقوق المساهمين (ROE) للشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط خلال الفترة 2019-2023. يوضح الجدول القيم التقديرية (المعاملات) لكل متغير مستقل إلى جانب الأخطاء المعيارية وقيم T والقيم الاحتمالية، بما يتيح تقييم مدى تأثير خصائص المجالس على ربحية حقوق المساهمين واختبار الفرضيات المتعلقة بها.

تؤكد نتائج جدول (4.5) عدم وجود تأثيرات دالة إحصائية لمعظم خصائص مجلس الإدارة على العائد على حقوق المساهمين (ROE) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، باستثناء اقتراب عدد الاجتماعات من مستوى الدلالة $(P = 0.058)$ عند مستوى 10%، بما يشير إلى علاقة سلبية ضعيفة بين زيادة الاجتماعات وربحية حقوق الملكية. هذا ينسجم جزئياً مع نتائج نموذج التأثيرات العشوائية التي أظهرت دلالة أقوى لهذا المتغير. وعليه، تُرفض الفرضيات الفرعية (H1-1، H1-، H1-2، H1-4، H1-5) في ضوء هذا التحليل، بينما يمكن قبول الفرضية (H1-3) جزئياً مع التحفظ على مستوى الدلالة. هذه النتائج تعزز الفرضية بأن العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وربحية حقوق المساهمين معقدة وتتأثر بمتغيرات وسيطة غير مدرجة في النموذج، مثل سياسات توزيع

الأرباح أو المخاطر التشغيلية، وهو ما يتطلب نماذج أكثر تعقيداً أو بيانات طويلة لفهم التأثيرات السببية بدقة أكبر.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة والتوصيات

5.1 مقدمة

5.2 عرض عام لنتائج الدراسة

5.3 نتائج فرضيات الدراسة

5.4 توصيات الدراسة

5.5 توصيات لدراسات مقترحة

5.6 الخاتمة

5.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الفرضيات والأهداف التي سعت للإجابة عنها، وذلك من خلال الربط بين ما توصلت إليه النماذج الإحصائية المستخدمة وبين الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة. وقد ركزت الدراسة على قياس أثر مجموعة من خصائص مجلس الإدارة—المتتمثلة في الاستقلالية، حجم المجلس، المؤهلات العلمية والخبرة المهنية، التنوع الجندري، وعدد الاجتماعات—على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط، باستخدام مؤشري العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) خلال الفترة 2019-2023.

وفي هذا الإطار، يقدم الفصل مناقشة نقدية لنتائج كل متغير على حدة، مع توضيح مدى قبول أو رفض الفرضيات البحثية في ضوء مستوى الدلالة الإحصائية، وبيان أوجه الاتفاق أو الاختلاف مع الدراسات السابقة، بما يمكن من استخلاص دلالات عملية وبحثية تسهم في تطوير ممارسات الحوكمة وتعزيز الأداء المالي للشركات.

5.2 عرض عام لنتائج الرئيسة

أظهرت النتائج العامة للدراسة أن بعض خصائص مجلس الإدارة كان لها أثر معنوي على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط، في حين لم يظهر للبعض الآخر أثر دال إحصائيًا. فقد تبين أن استقلالية المجلس والمؤهلات العلمية والخبرات المهنية للأعضاء ترتبط إيجابيًا بمؤشري الأداء المالي (ROA و ROE)، مما يعكس أهمية الكفاءة والاستقلالية في دعم فعالية القرارات الاستراتيجية وتعزيز استدامة الربحية. وفي المقابل، أظهرت النتائج أن حجم المجلس وعدد اجتماعاته يرتبطان سلبًا بمستويات الأداء، وهو ما يشير إلى أن زيادة عدد الأعضاء أو كثرة الاجتماعات قد تعيق سرعة اتخاذ القرار وتخفيض الكفاءة التشغيلية. أما التنوع الجندري، فقد جاءت

نتائجه غير دالة إحصائيًا في معظم النماذج، وهو ما قد يُعزى إلى عوامل مؤسسية وثقافية تحدّ من تأثيره المباشر على الأداء المالي في البيئة العُمانية.

أظهر التحليل الإحصائي (وفقًا للجدول 4.1 إلى 4.5) تباينًا واضحًا في أثر خصائص مجلس الإدارة على مؤشرات الأداء المالي. ففي حين أثبتت بعض الخصائص (كالمؤهلات والاستقلالية) حضورًا معنويًا، لم تُظهر خصائص أخرى (كالتنوع الجندري) الأثر المأمول. وتأتي هذه المناقشة لربط النتائج بالأطر النظرية (الوكالة، الاعتماد على الموارد، أصحاب المصلحة) وتأصيلها في السياق التنظيمي للشركات الصناعية العُمانية.

أولاً: أثر استقلالية المجلس على الأداء المالي

أظهرت نتائج نموذج التأثيرات العشوائية وجود علاقة دالة إحصائيًا بين استقلالية مجلس الإدارة ومؤشر الأداء المالي (ROA)، مما يدعم الفرضية القائلة بأن الأعضاء المستقلين يساهمون في تحسين كفاءة الرقابة الداخلية وتخفيض تضارب المصالح بين الإدارة التنفيذية والمساهمين، هذا الاتساق مع الأدبيات السابقة يبرهن أن الاستقلالية ليست مجرد خاصية شكلية، بل لها انعكاسات حقيقية على استثمار الأصول وتعظيم العائدات (محمد، 2021)، في المقابل، وفيما يخص العائد على حقوق الملكية (ROE)، جاءت العلاقة عكسية وإن كانت دالة إحصائيًا، ما يُشير إلى أن المستقلين قد يتبعون سياسات مالية أكثر تحفظًا تؤدي إلى الحد من العوائد قصيرة الأجل رغم تحسين الحوكمة على المدى البعيد، كما أشارت دراسات سابقة مثل دراسة عهود عبد الفتاح (2024)، وبالتالي، يمكن القول إن الاستقلالية تؤثر إيجابيًا على كفاءة الأصول لكنها قد تؤدي إلى قرارات تُقلل من المخاطر على حساب الربحية الفورية، تدعم هذه النتائج أهمية تعزيز تمثيل الأعضاء المستقلين ضمن أطر مؤسسية واضحة، لضمان التوازن بين الرقابة والتحفيز، وهو ما

يتوافق مع توصيات دراسة فضل وهديب (2021) حول دور الاستقلالية في ضبط هيكل رأس المال.

كشفت النتائج عن علاقة إيجابية ودالة لاستقلالية المجلس على العائد على الأصول (ROA)، وعلاقة سلبية ودالة على العائد على حقوق الملكية (ROE).

تتسق هذه النتيجة المزدوجة تمامًا مع نظرية الوكالة (Agency Theory).

1. الأثر الإيجابي على ROA: يُظهر أن الأعضاء المستقلين يمارسون دورًا رقابيًا فعالاً (Monitoring Role) على الإدارة التنفيذية، مما يحد من السلوكيات الانتهازية ويرفع كفاءة استخدام أصول الشركة. هذا الأمر يكتسب أهمية خاصة في السياق العُماني، حيث تسعى رؤية عُمان 2040 لتعزيز الشفافية وجذب الاستثمار الأجنبي، وهو ما يتطلب آليات رقابة صارمة تضمن كفاءة الأصول.

2. الأثر السلبي على ROE: يمكن تفسيره من منظور نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory). فالأعضاء المستقلون قد يوازنون بين مصالح المساهمين (الذين يسعون لتعظيم ROE) وأصحاب المصلحة الآخرين (كالدائنين والموظفين)، مما يدفعهم لتبني سياسات مالية أكثر تحفظاً (Conservative) وتجنب مستويات المخاطرة العالية التي قد ترفع العائد على حقوق الملكية.

ثانياً: حجم المجلس وآثاره التنظيمية

كشفت نتائج التحليل أن حجم مجلس الإدارة له تأثير سلبي دال على الأداء المالي (ROA)، وهو ما يتماشى مع العديد من الدراسات السابقة التي ربطت المجالس الكبيرة بضعف التنسيق والتأخر في اتخاذ القرار (الصائغ وباعقيل، 2023)، فعلى الرغم من أن المجالس الأكبر قد تتضمن خبرات متنوعة، إلا أن زيادة عدد الأعضاء كثيراً ما يرتبط بضعف الكفاءة الإدارية وغياب

المساءلة الجماعية، مما يؤدي إلى ضعف التوجيه الاستراتيجي، وقد أظهرت نتائج نموذج التأثيرات العشوائية كذلك أن التأثير كان سلبياً على العائد على الملكية، ولكن دون دلالة إحصائية في تحليل الانحدار المتعدد، ما يُشير إلى احتمالية وجود متغيرات وسيطة تؤثر على هذه العلاقة مثل نوع القطاع أو حجم الشركة، تتفق هذه النتائج أيضاً مع دراسة عهود عبد الفتاح (2024) التي أكدت غياب دلالة إحصائية لحجم المجلس في ROE، رغم وجود أثر عند تحليل المتغيرات مجتمعة، وبالتالي، فإن تقليص حجم المجالس دون الإخلال بتنوع المهارات قد يمثل خياراً إستراتيجياً لتحسين الأداء، وهو ما أوصت به دراسة حشاد (2023) في سياق الإفصاح عن الاستدامة.

أظهرت النتائج وجود أثر سلبي ودال لحجم المجلس على العائد على الأصول (ROA).

هذه النتيجة تطرح تحدياً لنظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependence Theory)،

التي تفترض أن المجالس الأكبر حجماً توفر موارد وشبكات اتصال أوسع.

بدلاً من ذلك، تدعم النتيجة فرضية "الخسارة في العمليات" (Process Loss)؛ ففي السياق

العُماني، قد تؤدي المجالس الكبيرة (التي ربما تُشكل لتمثيل مصالح عائلية أو جهات حكومية) إلى

بطء في التنسيق وصعوبة في اتخاذ القرار، مما يقلل من "الرشاقة الاستراتيجية" (Strategic

Agility) للشركات الصناعية ويؤثر سلباً على كفاءة استغلال أصولها.

ثالثاً: مؤهلات الأعضاء والخبرة الفنية

أظهرت النتائج أن مؤهلات أعضاء المجلس تُعد من العوامل ذات التأثير الإيجابي والدال

إحصائياً على كل من ROA و ROE في نموذج التأثيرات العشوائية، ما يعكس أهمية التكوين

الأكاديمي والمهني في توجيه القرارات الاستراتيجية والرقابة المالية، هذا يتوافق مع نتائج دراسة

محمد (2021)، التي أكدت أن الشهادات المهنية والخلفيات الأكاديمية تساهم في تعزيز الأداء

المالي في البنوك، كما تدعم دراسة سرور وشوقي (2022) هذا الاتجاه، مشيرة إلى أهمية

التخصص الأكاديمي والخبرة العملية كعنصرين جوهريين في تحسين الربحية، بالمقابل، لم يظهر هذا المتغير دلالة إحصائية في نموذج الانحدار المتعدد، مما يشير إلى أن تأثير المؤهلات ربما يتطلب بيئة تنظيمية ملائمة وإطارًا حوكميًا فاعلاً ليظهر أثره الحقيقي، وعليه، فإن توجيه الشركات نحو انتقاء أعضاء يمتلكون خلفيات علمية متقدمة، وربط ذلك ببرامج تطوير مهني مستمرة، قد يكون من أهم توصيات هذه الدراسة، وفي ضوء ما أوضحته دراسة جابر (2024)، فإن تمكين أعضاء المجالس عبر التدريب وبناء القدرات من شأنه أن يعزز التميز المؤسسي ويقود إلى أداء مالي متماسك ومتسق مع أهداف الحوكمة.

برهنت النتائج على وجود أثر إيجابي ودال لكل من المؤهلات الأكاديمية والخبرة العملية على مؤشرات الأداء المالي (ROA و ROE)، وتُعد هذه النتيجة الدعم الأوضح لنظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependence Theory) في هذه الدراسة.

فالمجلس هنا لا يقتصر دوره على الرقابة (كما في نظرية الوكالة)، بل هو مورد استراتيجي يزود الشركة برأس المال البشري والفكري، في السياق العُماني، ومع التوجه نحو اقتصاد المعرفة والتنوع الصناعي المتقدم وفقًا لرؤية 2040، تُثبت هذه النتيجة أن الشركات التي تستقطب كفاءات علمية وخبرات فنية لمجالس إدارتها هي الأقدر على تحقيق عوائد مالية مستدامة، مما يؤكد أهمية رأس المال البشري على مستوى الحوكمة.

رابعاً: التنوع الجندري وجدليته في التأثير

رغم الاتجاهات الحديثة التي تربط بين التنوع الجندري وتحسين الحوكمة، فقد أظهرت الدراسة الحالية أن التنوع الجندري لم يكن دالاً إحصائياً على ROA، بينما ظهر تأثيره السلبي دالاً على ROE في نموذج التأثيرات العشوائية، هذه النتيجة تتطلب تفسيراً متوازناً، إذ قد يُعزى الأثر السلبي إلى عدم الجاهزية المؤسسية لدمج النساء في أدوار قيادية فاعلة، كما أشارت دراسة ثريا الساعد

(2024)، التي ربطت بين غياب البنية الثقافية المناسبة وتضاؤل أثر التنوع على الأداء المالي، في المقابل، بينت دراسات أخرى مثل دراسة حشاد (2023) وجود أثر إيجابي للتنوع على الإفصاح عن الاستدامة، وهو ما قد يشير إلى أن مساهمة التنوع تظهر في أبعاد غير تقليدية للأداء، مثل الشفافية والمسؤولية الاجتماعية، ومن ثم، فإن العلاقة بين التنوع الجندري والأداء المالي قد لا تكون خطية أو مباشرة، بل مشروطة بعوامل أخرى مثل البيئة الثقافية، طبيعة الصناعة، واستعداد المجلس لدمج ممارسات شاملة، عليه، تُوصى السياسات العامة بتعزيز التمكين النوعي للمرأة، مع ربطه بسياسات تدريب وإشراك حقيقية، حتى يتبلور أثر التنوع الجندري بصورة إيجابية على مختلف مؤشرات الأداء المؤسسي.

أظهرت النتائج أثرًا سلبيًا ودالًا للتنوع الجندري على العائد على حقوق الملكية (ROE)، بينما كان الأثر غير دالٍ على (ROA). هذه النتيجة تتناقض مع افتراضات نظرية أصحاب المصلحة ونظرية الاعتماد على الموارد التي تؤكد أن التنوع (بما فيه الجندري) يجلب وجهات نظر مختلفة ويعزز الشرعية.

التفسير الأقرب لهذا الأثر السلبي أو غير الفعال في السياق العُماني قد لا يكمن في التنوع بحد ذاته، بل في آلية تطبيقه. فمتوسط العينة أظهر أن أكثر من نصف المشاهدات كانت بدون أي تمثيل نسائي (الوسيط = صفر). هذا يشير إلى أن الإدماج قد يكون حديثًا أو "رمزيًا" (Tokenism) في بعض الشركات، وبدون وجود "كتلة حرجة" (Critical Mass) أو بيئة تنظيمية داعمة، فإن هذا التمثيل قد لا يُترجم إلى تأثير حقيقي على القرارات المالية، بل قد يواجه تحديات ثقافية أو مؤسسية تعيق فاعليته.

خامساً: عدد الاجتماعات ومفارقة الكثافة التنظيمية

من النتائج الهامة في هذه الدراسة هو ظهور العلاقة السلبية بين عدد اجتماعات المجلس وكل من ROA و ROE، حيث كانت هذه العلاقة دالة إحصائياً في نموذج التأثيرات العشوائية $roel$ فقط، واقتربت من الدلالة في نموذج الانحدار المتعدد، يُمكن تفسير ذلك بأن كثرة الاجتماعات قد تكون مؤشراً على ردود أفعال المجلس تجاه أزمات مالية، وليس بالضرورة دلالة على نشاط إيجابي، كما أن تكرار الاجتماعات دون محتوى استراتيجي واضح قد يؤدي إلى الإرهاق الإداري وتآكل فاعلية الرقابة (فضل وهديب، 2021)، وهو ما أشار إليه أيضاً تحليل عهود عبد الفتاح (2024) في السياق الأردني، هذا يدفع إلى ضرورة عدم تقييم الحوكمة بعدد الاجتماعات فقط، بل بجودة المحتوى، ودرجة التفاعل الفعّال في كل اجتماع، من الناحية التنظيمية، فإن الربط بين عدد الاجتماعات ومؤشرات الأداء يجب أن يخضع لتقييم أعمق، يأخذ في الاعتبار السياق الزمني والاجتماعي والاقتصادي للشركة، من ثم، توصي هذه الدراسة بوضع سياسات داخلية للمجالس تحدد نطاقات الاجتماعات المثلى وتعزز الجلسات التدريبية النوعية على حساب الاجتماعات الشكلية المتكررة.

وجدت الدراسة أثراً سلبياً ودالاً لعدد الاجتماعات على العائد على حقوق الملكية (ROE). فهذه النتيجة تمثل مفارقة لنظرية الوكالة، ففي حين يُفترض أن زيادة الاجتماعات تعني زيادة الرقابة (وبالتالي أداء أفضل)، أظهرت النتيجة العكس.

التفسير الأرجح هو أن الاجتماعات الكثيفة ليست سبباً في الأداء، بل هي نتيجة "لأداء مالي سيئ"، فالمجالس في الشركات المتعثرة تميل لعقد اجتماعات أكثر (سواء في السياق العُماني أو غيره) استجابة للأزمات ومحاولة لإدارة المشاكل القائمة، مما يجعل العلاقة سلبية، هذا يعني أن جودة الاجتماع ومخرجاته أهم من عدد الاجتماعات.

يُبرز التحليل التباين الواضح في نتائج المتغيرات بين نموذج التأثيرات العشوائية والانحدار المتعدد، حيث بدت بعض المتغيرات دالة في النموذج الأول دون أن تحتفظ بدلالتها في الثاني، هذا الفارق يدعم ما أشار إليه اختبار Hausman من صلاحية نموذج التأثيرات العشوائية لبيئة البيانات المستخدمة، إذ أن هذا النموذج يُراعي التغير الزمني والعرضي بين الشركات، مما يتيح تفسيراً أدق لتأثير خصائص المجلس (حشاد، 2023)، بينما يُبسّط نموذج الانحدار المتعدد العلاقات ويعتمد على متوسطات عامة قد تُخفي التأثيرات الدقيقة، كما أن تأكيد غياب دلالة معظم المتغيرات في الانحدار لا يعني عدم وجود تأثير، بل قد يشير إلى تفاعل غير خطي أو ارتباط مشروط بمتغيرات أخرى لم يتم تضمينها، مثل الاستراتيجيات التنظيمية أو طبيعة السوق، لذلك، تُوصي الدراسة بضرورة استخدام نماذج تحليل أكثر تعقيداً في المستقبل مثل نماذج الانحدار الهيكلي أو التحليل الديناميكي، فضلاً عن التوسع في تحليل متغيرات الوسطة والتعديل، كما تُشير إلى ضرورة تعزيز البحوث المقارنة بين قطاعات مختلفة لتحديد مدى تعميم النتائج على قطاعات اقتصادية متنوعة.

5.3 نتائج فرضيات الدراسة

استناداً إلى المنهجية التي تبنتها الدراسة، والتحليلات الإحصائية التي تم تطبيقها باستخدام النماذج الملائمة، توصلت النتائج إلى عدد من المؤشرات التي توضح أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات محل الدراسة.

استناداً إلى التحليلات الإحصائية (لا سيما نموذج التأثيرات العشوائية الذي أثبت ملاءمته اختبار Hausman)، يمكن تلخيص موقف الدراسة من الفرضيات التي انطلقت منها على النحو التالي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى (H1): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص مجلس الإدارة على

الأداء المالي..."، نظراً لثبوت الأثر المعنوي لعدة خصائص (الحجم، الاستقلالية، الاجتماعات،

التنوع، المؤهلات، الخبرة) على واحد أو كلا مؤشري الأداء (ROA أو ROE)، فإن الفرضية الرئيسية مقبولة.

2. الفرضية الفرعية (H1-1): (أثر حجم مجلس الإدارة)، ثبت وجود أثر سلبي ودال على ROA، وغير دال على ROE، الفرضية مقبولة جزئياً (مع تأكيد الاتجاه السلبي).

3. الفرضية الفرعية (H1-2): (أثر استقلالية مجلس الإدارة)، ثبت وجود أثر إيجابي ودال على ROA، وسلبي ودال على ROE، الفرضية مقبولة جزئياً (مع تأكيد الاتجاه المتباين).

4. الفرضية الفرعية (H1-3): (أثر عدد اجتماعات مجلس الإدارة)، ثبت وجود أثر سلبي ودال على ROE، وغير دال على ROA، الفرضية مقبولة جزئياً (مع تأكيد الاتجاه السلبي).

5. الفرضية الفرعية (H1-4): (أثر تنوع جنس أعضاء مجلس الإدارة)، ثبت وجود أثر سلبي ودال على ROE، وغير دال على ROA، الفرضية مقبولة جزئياً (مع تأكيد الاتجاه السلبي).

6. الفرضية الفرعية (H1-5): (أثر مؤهلات وخبرة أعضاء مجلس الإدارة)، ثبت وجود أثر إيجابي ودال للمؤهلات على ROA و ROE، وأثر إيجابي ودال للخبرة على ROE، الفرضية مقبولة

(مع تأكيد الاتجاه الإيجابي).

5.4 توصيات الدراسة

انطلاقاً من النتائج التي كشفت عن تباين أثر خصائص المجلس على الأداء المالي، وبهدف مواءمة ممارسات الحوكمة في القطاع الصناعي العُماني مع المستهدفات الاستراتيجية لرؤية عُمان 2040، توصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز الاستقلالية الفاعلة وتفعيل أدوات تقييم الأداء: لم تعد الاستقلالية مجرد نسبة عددية

تُستوفى شكلياً، توصي الدراسة بضرورة الانتقال نحو "الاستقلالية الفاعلة" (Active

Independence)، وذلك عبر تزويد الأعضاء المستقلين بالصلاحيات والموارد لضمان رقابة

حقيقية، كما يُقترح إلزام الشركات بتطوير واعتماد آليات واضحة لتقييم أداء مجلس الإدارة (Board Performance Evaluation) ككل وأداء كل عضو على حدة، وربط مخرجات هذا التقييم بعمليات إعادة الترشيح والمكافآت، بما يعزز مبدأ المساءلة.

2. الانتقال من التمثيل إلى الكفاءة في تكوين المجالس: أثبتت النتائج الأثر الإيجابي القوي للمؤهلات والخبرة، ولتحقيق اقتصاد المعرفة الذي تنشده البيئة العُمانية، يجب على الجهات التنظيمية والشركات تجاوز المحاصصة التمثيلية والتركيز على استقطاب مجالس ذو كفاءة (Boards of Competence)، يُقترح إنشاء قواعد بيانات وطنية للكفاءات القيادية المؤهلة، مع اشتراط وجود خبرات فنية دقيقة (مالية، صناعية، استراتيجية) تتناسب مع طبيعة نشاط الشركة.

3. تبني سياسات دمج فاعلة للتنوع (الجندي والخبراتي): أظهرت النتائج أن مجرد وجود التنوع الجندي قد لا يُترجم إيجاباً على الأداء (بل كان سلبياً في نموذج ROE) ، مما يشير إلى أن الإدماج قد يكون رمزياً (Tokenism)، لا تكمن القيمة في عدد النساء، بل في تمكينهن، لذا، توصي الدراسة بضرورة اقتران سياسات زيادة التنوع ببرامج تأهيل وتمكين تضمن المشاركة الفاعلة في صنع القرار، لضمان تحويل هذا التنوع إلى مورد استراتيجي (كما تفترض نظرية الاعتماد على الموارد).

4. ترشيد هياكل المجالس لتعزيز الرقابة الاستراتيجية: نظراً للأثر السلبي لحجم المجلس وكثرة الاجتماعات، توصي الدراسة بضرورة "ترشيد" هذه الهياكل، يُفضل الحفاظ على مجالس إدارة رشيقة (Agile Boards) (بمتوسط 7-9 أعضاء كما أشارت الأدبيات) لضمان سرعة اتخاذ القرار، كما يجب التركيز على "جودة" الاجتماعات ومخرجاتها الاستراتيجية بدلاً من "كمّها" العددي.

5.5 توصيات لدراسات مقترحة

يقترح الباحث أن تتناول الدراسات المستقبلية المحاور التالية لتعميق الفهم حول العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء المالي للشركات:

1. أظهرت النتائج الحالية علاقات مباشرة قد لا تعكس الواقع كاملاً، يُقترح بشدة أن تتجاوز الدراسات المستقبلية النماذج الخطية البسيطة، يجب اختبار الدور الوسيط (Mediating Role) لمتغيرات مثل: جودة القرار الاستراتيجي أو مستوى إدارة المخاطر، كما يُعد اختبار الدور المعدّل (Moderating Role) لمتغيرات مثل حجم الشركة (Firm Size)، وهيكل الملكية، أو درجة المنافسة في القطاع حيويًا لفهم متى وكيف تؤثر خصائص المجلس على الأداء.

2. للخروج بنتائج أكثر عمقاً، يُنصح باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) لفحص العلاقات السببية المتشابكة، أو نماذج (Dynamic Panel Data) التي تأخذ في الاعتبار الأثر الزمني وتأثيرات الأداء المالي السابق على الأداء الحالي.

3. يجب أن تركز الأبحاث القادمة على مقارنات قطاعية داخل السياق العُماني (مثل مقارنة القطاع الصناعي بالقطاع المالي أو الخدمي)، لبحث ما إذا كانت البيئة التنظيمية الخاصة بكل قطاع تغير من ديناميكيات العلاقة.

4. توصي الدراسة بعدم حصر الأداء في المؤشرات المالية (ROA/ROE) فقط، بل قياس أثر الحوكمة على مخرجات أخرى تتسق مع رؤية عُمان 2040، مثل: مؤشرات الاستدامة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG)، والقدرة الابتكارية، وجودة الإفصاح والشفافية.

5.6 الخاتمة

تتدرج هذه الدراسة ضمن الاتجاهات الحديثة التي تسعى إلى استكشاف أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة ومؤشري العائد على الأصول وحقوق الملكية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط، وقد انطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن خصائص المجلس - كالحجم، الاستقلالية، عدد الاجتماعات، التنوع الجندري، المؤهلات والخبرة - تمثل مكونات مؤثرة يمكن أن تؤثر على جودة القرارات الاستراتيجية وبالتالي على نتائج الأداء المالي، وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على السياق العماني، الذي لم يحظَ بالقدر الكافي من الدراسات التطبيقية رغم التحولات الاقتصادية والإصلاحات التنظيمية التي يشهدها في إطار رؤية عمان 2040.

أظهرت النتائج أن لمتغيري استقلالية مجلس الإدارة ومؤهلات وخبرة الأعضاء تأثيراً إيجابياً معنوياً على الأداء المالي، ما يؤكد أهمية وجود أعضاء مستقلين يمتلكون خلفية معرفية قوية للمساهمة في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، في المقابل، أشار التحليل إلى أن حجم المجلس له تأثير سلبي على الأداء، مما يعزز أطروحة أن المجالس الكبيرة تعاني غالباً من البطء وعدم الفاعلية في اتخاذ القرار، أما متغيرا عدد الاجتماعات والتنوع الجندري فلم يُظهرا أثراً دالاً إحصائياً، وهو ما قد يُعزى إلى ضعف فاعلية الاجتماعات أو عدم تفعيل التنوع الجندري بالشكل المؤثر في بيئة العمل العمانية، هذه النتائج جاءت متوافقة مع بعض الأدبيات السابقة، ومخالفة لأخرى، مما يعكس خصوصية البيئة التنظيمية والسياق الثقافي.

تعكس النتائج أهمية تعزيز جودة تشكيل مجلس الإدارة لا من حيث العدد فقط، بل من حيث البنية المعرفية والاستقلالية والقدرة على التأثير الفعلي في القرارات الاستراتيجية، ويؤكد ذلك أن الحوكمة الفعالة ليست مجرد إجراءات شكلية، بل عملية تفاعلية تتطلب تكاملاً بين البنية

التنظيمية والكفاءة الفردية لأعضاء المجلس، كما أن الدراسة تفتح الباب أمام مؤسسات صنع القرار وسوق مسقط للأوراق المالية لإعادة تقييم معايير اختيار أعضاء المجلس، والتركيز على تفعيل الاستقلالية وتنمية المهارات والكفاءات المهنية لأعضائه، كما أن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساهم في توجيه المستثمرين لاتخاذ قرارات مبنية على تقييم مدى فاعلية الحوكمة في الشركات التي يرغبون في الاستثمار فيها.

توصي الدراسة بتطوير أطر الحوكمة في السلطنة من خلال وضع معايير واضحة لعدد أعضاء المجلس وتخصصاتهم، وتعزيز حضور الأعضاء المستقلين وتمكينهم من أداء أدوارهم بكفاءة، كما توصي بعقد برامج تدريبية لأعضاء مجالس الإدارة لرفع مستوى الوعي بمفاهيم الحوكمة وربطها بالأداء المالي، وتدعو أيضًا إلى دراسة متغيرات إضافية في المستقبل مثل هيكل الملكية، دور اللجان المنبثقة من المجلس، وتقييم العلاقة في قطاعات اقتصادية مختلفة غير القطاع الصناعي، ولإثراء الأدبيات، نقترح إجراء دراسات مقارنة بين الدول الخليجية لفهم تأثير البيئة القانونية والتنظيمية على العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي، وبذلك تُمثل هذه الدراسة مساهمة علمية وتطبيقية مهمة يمكن البناء عليها في الأبحاث والسياسات المستقبلية.

المصادر والمراجع

أولاً المصادر والمراجع العربية:

1. أبو سليم، عهود عبدالفتاح، و المطارنة، زياد سليمان. (2024). أثر حوكمة الشركات في الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج9، ع1، 183 - 208.
2. أحمد، محمد شرح علي. (2019). قياس أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على جودة التقارير المتكاملة: دراسة تطبيقية. جامعة المنصورة، كلية التجارة، مصر.
3. الأغا، عماد. (2011). دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
4. أفلح بن سلطان بن محمد الشعبي، بدرالدين بن الحاج إبراهيم. (2023). مجلس الإدارة وتعزيز حوكمة شركات المساهمة العامة وفقاً لقانون الشركات التجارية العماني رقم 2019/18. Journal of Islam in Asia (E-ISSN 2289-8077), 19(2), 1-30. <https://doi.org/10.31436/jia.v19i2.1093> (Original work published December 17, 2022)
5. بالفقيرة، فاطمة علي محمد. (2024). أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي للبنوك التجارية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س11، ع1، 749 - 778.

6. البدير، جابر بن ظاهر جابر، الفقيه، جميل بن طلعت جميل، وكمون، كريم. (2024). أثر الحوكمة ودورها في التميز المؤسسي: دراسة حالة: حلواني إخوان. مجلة القراءة والمعرفة، ع273، 221 - 266.

7. البرواني، ناصر بن صالح بن سالم. (2022). الحماية القانونية لحقوق المساهمين في شركات المساهمة العامة في إطار حوكمة الشركات (دراسة مقارنة)، جامعة السلطان قابوس، كلية الحقوق، قسم القانون الخاص.

8. برودي، مفروم، وعبد اللطيف، مصطفى. (2016). أثر خصائص مجلس الإدارة ولجنة المراجعة على الأداء المالي للشركة: دراسة تجريبية على الشركات المشكلة لمؤشر 40 من 2010 إلى 2014. جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 9، العدد 2، الصفحات 690-721.

9. بصلات، هديل أمجد ماجد. (2021). أثر الحوكمة على الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصتي فلسطين وعمّان للفترة 2013-2019. رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس-فلسطين.

10. بن زاوي، محمد الشريف. (2016). حوكمة الشركات والهندسة المالية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.

11. الجريدة الرسمية (2019). المادة (1) من الفقرة (8) من قانون الشركات التجارية العماني الصادر بالمرسوم السلطاني رقم (2019/18م)

12. الحديثي، سري كريم ريشان. (2010). دور الرقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين

الأداء المالي لشركات الأدوية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم المحاسبة

والتمويل.

13. حفيظة، صنوني. (2017). دور المبادئ الدولية لحوكمة الشركات حسب المنظمة الدولية

للتعاون الاقتصادي والتنمية في تخفيض الممارسات المحاسبية الاحتيالية : دراسة ميدانية

لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، العدد

2. صفحة 487.

14. الخدّاش، حسام والوشلي، عبدالرحمن (2019). تنوع مجلس الإدارة وأثره على أداء الشركات

المدرجة في بورصة عمّان: حالة البنوك وشركات التأمين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،

المجلد (15)، العدد (4)، صفحة 468-487.

15. الخطيب، محمد محمود. (2010). الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات (الإصدار

الأول). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

16. دادن، عبدالوهاب، ورشيد، حفصي. (2014). تقييم الأداء المالي، الاقتصادي والاجتماعي

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة

غرداية، المجلد السابع، العدد الثاني.

17. الزيّات، أحمد حسن وآخرون. (1972). المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية والإدارة العامة

للمجمعات وإحياء التراث، تركيا: مكتبة الإسلامية، الجزء الأول، الصفحة 190.

18. الساعد، ثريا، و صالح، محمد. (2024). دور التنوع الجنسي في مجلس الإدارة في تعزيز الاستدامة الاجتماعية: الدور المعدل للأداء المالي في فلسطين. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، مج12، ع1، 143 - 155.
19. سرور، هبة محمد & شوقي، علا محمد. (2022). أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات المصرية قبل وأثناء جائحة كورونا. التجارة والتمويل-1، (2)42، 34. doi: 10.21608/caf.2022.251767
20. شلبي، ريهام ممدوح. (2023). حوكمة الشركات، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
21. الصائغ، م. ف. & ، باعقيل، ف. م. (2023). أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية السعودية: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 73-89. 7، (8)، <https://doi.org/10.26389/AJSRP.Q251222>
22. صليحة، ط. د. كانم، عبدالقادر، عيادي (2020). دور مجلس الإدارة في تعزيز تطبيق الحوكمة - دراسة عينة من البنوك الجزائرية - ، جامعة الشلف، الجزائر.
23. العشّي، هارون، وبوراس، فايزة (2019). مبادئ الإحصاء الوصفي (ط.1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
24. عصمان، حمزة. (2018). أثر عوامل البيئة المالية على الأداء المالي: دراسة حالة الشركات الخدمية بولاية ورقلة خلال الفترة 2011 - 2015، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

25. علم الدين، سلامة عبدالصانع أمين. (2016). دور الرقابة في حوكمة الشركة، دار النهضة العربية، مصر.
26. علي، ناصر عبدالحميد. (2014). حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة. مركز الخبرات المهنية - بميك: القاهرة.
27. الفتحي، خليفة محمد. (2021). مقدمة في حوكمة القطاع العام (النشأة - الممكنات - المبادئ)، سلطنة عمان: مكتبة وتسجيلات روائع نور الاستقامة.
28. الفتحي، خليفة و الشرجية، عزة. (2022). الحوكمة، سلطنة عمان، المضبيبي: مكتبة روائع نور الاستقامة.
29. الفلتي، سالم بن سلام بن حميد. (2011). حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
30. قطاف، عقبة، وبن عيشي، بشير. (2017). دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 13.
31. محمد، عبدالله أنور حسن. (2021). أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، قسم العلوم المالية والمحاسبية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
32. المركز الوطني للإحصاء والمعلومات. (2024). مساهمة القطاعين العام والخاص في الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية.

33. المطيري، مشعل جهز. (2011). "تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية"، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم المحاسبة.

34. ميثاق حوكمة شركات المساهمة العامة. (2015). الفقرة (ب) من قائمة المصطلحات، ميثاق حوكمة شركات المساهمة العامة. الصادر بموجب التعميم رقم (خ/ 4 /2015).

35. الهيئة العامة لسوق المال. (2021، 6 أكتوبر). قرار رقم 2021/132 بإصدار مبادئ حوكمة الشركات التي تمتلك الحكومة فيها حصصًا. الجريدة الرسمية، العدد 1410. سلطنة عمان.

36. وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار. (2025، 5 يناير). قرار وزاري رقم 2025/5 بإصدار مبادئ حوكمة الشركات التجارية المساهمة المقفلة. الجريدة الرسمية، العدد 1578. سلطنة عمان.

37. ياسين، محمد غادر محمد. (2012). محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي : عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، كلية إدارة الأعمال، طرابلس، لبنان.

38. يعقوب، م & ،بوشرف، ج. (2020). أثر خصائص مجلس الإدارة على أداء المؤسسات الاقتصادية. مجلة جامعة عبد الحميد بن باديس، 10. 26-44، (1).

ثانيًا المصادر والمراجع الأجنبية

1. Abdallah, H. & valentine, H. (2009). Fundamentals and Ethics Theories of corporate Governance "Middle Eastern Finance and Economics, 4.
2. Abdeljawad, I. & Masri, R. (2020). Board Characteristics and corporate performance: Evidence from Palestine. An- Najah Univ. Res. (Humanities), 34(4), 745-770.

3. Aksoy, E. E., & Yildiz, A. (2017). Applying Data Envelopment Analysis to Evaluate Firm Performance. *Global Business Strategies In Crisis: Strategic Thinking And Development*, 319-334.
4. Ali, S., Farooq, M., Xiaohong, Z., Hedvicakova, M., & Murtaza, G. (2024). Board characteristics, institutional ownership, and investment efficiency: Evidence from an emerging market. *PLOS ONE*, 19(2), e0291309. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0291309>
5. Al-Matari, E. M. A. (2014). Corporate governance and performance of non-financial public listed firms in Oman (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).
6. Alrawashedh, A., Albawwat, A., & Al Zobi, M. (2023). The Role of Board Diversity in Mitigating Financial Risks. *Journal of Emerging Market Finance*.
7. Assenga, M. p., Aly, D., & Hussainey, K. (2018). The impact of board characteristics on the financial performance of Tanzanian firms. *Corporate Governance*, 18(6), 1089-1106.
8. Burja, V., & Mărginean, R. (2014). The Study of Factors that may Influence the Performance by the DuPont Analysis in the Furniture Industry. *Procedia Economics and Finance*, 16, 213-223.
9. Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella Jr, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371-382.
10. Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (1999). Board leadership structure and financial performance: Revisiting some empirical evidence. *Strategic Management Journal*, 20(6), 561-578.
11. Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
12. Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64.
13. Dong, J. Y., Chen, Y., & Wan, S. P. (2018). A cosine similarity based QUALIFLEX approach with hesitant fuzzy linguistic term sets for financial performance evaluation. *Applied Soft Computing*, 69, 316-329.
14. Etengu, R. O., & Amony, M. (2016). Internal control system and financial performance in non-governmental organisations in Uganda: A case study of international union for conservation of nature. *International Journal of Contemporary Applied Sciences*, 3(2), 2308-1365.
15. European Central Bank. (2021). Post-Pandemic Corporate Governance: Lessons from Eurozone Bankruptcy Waves. *ECB Stability Review* 9.

16. Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
17. Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
18. Fatihudin, D. (2018). How measuring financial performance. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCET)*, 9(6), 553-557.
19. Fatihudin, D., Jusni, & Mochamad Mochklas. (2018). How Measuring Financial Performance. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(6), 553–557.
20. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
21. Ganyam, A.I., & Ivungu, J.A. (2019). Effect of Accounting Information System on Financial Performance of Firms: A Review of Literature.
22. Hilliman, A. J., et al. (2009). Resource dependence theory "A Review, *Journal of Management*, Vol. 35 No.6.
23. IMF. (2024). Global Financial Stability Report: AI, Corporate Governance, and Financial Resilience. Retrieved from [IMF GFSR](#) 3.
24. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
25. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
26. Malichová, E., & Ďurišová, M. (2015). Evaluation of financial performance of enterprises in IT sector. *Procedia Economics and Finance*, p.239. doi: 10.1016/S2212-5671(15)01625-1.
27. Mardiana, P. E. P., & Dianata, A. W. M. (2018). The Effect of Risk Management on Financial Performance with Good Corporate Governance as a Moderation Variable. *Management and Economics Journal*, 2(3), 257-268.
28. Mohammad, H. S., & Bujang, I. (2019). DOES INTELLECTUAL CAPITAL INFLUENCE FIRMS'FINANCIAL PERFORMANCE? A COMPARATIVE ANALYSIS INTO THREE MALAYSIAN INDUSTRIES. *International Journal of Business and Society*, 20(1), 260-276.
29. MSX ESG Disclosure Guideline (2022) <https://www.msx.om/>
30. Musa, H. (2016). Effect of Financial Statements Analysis on Investment Decision of Selected Bank in Nigeria. Unpublish paper in accounting and research.
31. Naz, F.(2016). Financial performance of firms: evidence from Pakistan Cement Industry, *Journal of Teaching and Education*, pages 82.

32. Noja, Gratiela Georgiana. (2023). The Interplay between Board Characteristics, Financial Performance, and Risk Management Disclosure in the Financial Services Sector: New Empirical Evidence from Europe. MDPI Journals. Retrieved from <https://www.mdpi.com>.
33. Peizhi, W., & Ramzan, M. (2020). Do corporate governance structure and capital structure matter for the performance of the firms? An empirical testing with the contemplation of outliers. *Plos one*, 15(2), pp. 1-25.
34. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
35. Piroozfar, S., Tarokh, M. J., & Nazemi, E. (2012). A review of enterprise performance: Concepts and frameworks. *African Journal of Business Management*, 6(21), 6331.
36. Popov, K. (2022). Relationship between board characteristics, ESG and corporate performance: A systematic review. *Journal of Corporate Finance Research*, 16(4), 0-00. <https://doi.org/>.
37. Post, F. R., Preston, L. E., & Sachs, S. M. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 6-28.
38. Rai, A., & Prakash, A. R. (2019). A comparative study on financial performance of power generating companies in India. *Journal of Commerce and Accounting Research*, 8(4), 12-27.
39. Saadaoui, K. (2021, May 21). The impact of board characteristics on the financial performance of French firms. SSRN. Retrieved December 1, 2024, from <https://ssrn.com/abstract=3850945>
40. Schafer, C. (2022). *An Assessment of the Impact of Corporate Governance Mechanisms and Principles on Corporate Performance: The Case of the UAE*. UAEU Dissertations.
41. Ujunwa, A. (2012). Board Characteristics and the financial performance of Nigerian Quoted firms-12 (5), pp.656-674.
42. Vafeas, N. (2005). Board meeting frequency and firm performance. *Journal of Financial Economics*, 75(1), 113-131.
43. Wanjohi, S. M., Wanjohi, J. G., & Ndambiri, J. M. (2017). Influence of financial risk on the performance of insurance companies listed at Nairobi Securities Exchanges in Kenya. *International Journal of Finance and Banking Research*, 3(5), 70-81.
44. Xie, J. Nozawa, w. & managi, S., (2020). The role of women on boards in corporate environmental strategy and financial performance: A global outlook, corporate social responsibility and environmental.

45. Zona, F., Mussolino, D., & Cicconi, M. (2018). Board interlocks and firm performance: A review and meta-analysis. *Journal of Business Research*, 84, 199-212.

ثالثاً المواقع الإلكترونية:

1. الإسكوا (2019). حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: بناء إطار للقدرة

التنافسية والنمو، <https://doi.org/10.1787/f8f22be1-ar>

2. وثيقة رؤية عُمان 2040 <https://www.oman2040.om>

3. وكالة الانباء العمانية (2022). تباين أداء بورصة مسقط مع ظهور النتائج المالية. والصناعة

أفضل الراجحين. <https://omannews.gov.om/topics/ar/7/show/408943>

الملاحق

الموافقة الأخلاقية



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

Date:	30/10/25
Project No.:	
Project Title:	اثر خصائص مجلس الادارة على الأداء المالي : دراسة تطبيقية للشركات الصناعية المدرجة في بورصة مسقط
Principal Investigator (PI)/Researcher	أ. منصور الحسني

This is to certify that the research proposal associated with the project above has been reviewed by the Research Ethics and Biosafety Committee (UREBC) of A' Sharqiyah University and the ethical approval of this proposal has been approved under the code number (ASU/UREBC/25/152).

Note: The research should be carried out in accordance with the approved proposal. Any proposed change(s) to research design must be re-reviewed by the UREBC prior to implementation. While implementation you must consider the following:

- Report immediately to UREBC any adverse or unexpected events resulting from the research on human or/and animals.
- Notify the chair of UREBC upon completion or termination of the research project.

Dr. Rayya Al Balushi
Chair of University Ethics & Biosafety Committee
A' Sharqiyah University, Ibra, Oman
Email. Rayya.albalushi@asu.edu.om
Phone: +968 2540 1183